Cahier d'outils pratiques attaché au

Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliqué au secteur de l'environnement

Une approche proactive

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

ENVIRO COMPÉTENCES
COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ENVIRONNEMENT

Recherche, élaboration et rédaction
Lysanne Raymond, en collaboration avec Robert Parent, Lise Desmarais et Louise Leclerc

Adaptation
Louise Leclerc

Illustrations
Banque d'images

Distribution
Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances
Faculté d'administration, Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec)

Tél. : 819 821-8000, poste 62323
Téléc. : 819 821-7396
www.usherbrooke.ca/vers/LRDTC

EnviroCompétences
500, boul. Gouin Est, bureau 206
Montréal (Québec) H3L 3S8

Tél. : 514 384-4999
Téléc. : 514 384-7774
www.envirocompetences.org

Imprimé au Québec
ISBN-978-2-922325-51-5

Dépôt légal- Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011
Dépôt légal- Bibliothèque et Archives Canada, 2011

© Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances (LRTDC), Université de Sherbrooke, 2009.
Toute reproduction interdite sans la permission du Laboratoire de recherche sur la dynamique de transfert de connaissances de l'Université de Sherbrooke.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les Instituts de Recherche en Santé du Canada (IRSC), de même que l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST) pour leur support financier. Nous désirons également remercier les étudiants du programme de maîtrise et nos partenaires de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et de la Chaire d'étude en organisation du travail (CÉOT) pour l'utilisation de leurs ressources et expertises.

De plus, nous voulons remercier la Commission des partenaires du marché du travail pour leur support financier, ainsi que souligner la collaboration d'EnviroCompétences qui a permis l'adaptation de ce «Cahier d'outils pratiques attaché au Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliqué au secteur de l'environnement».

COLLABORATEURS

Cette publication a été réalisée grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail.

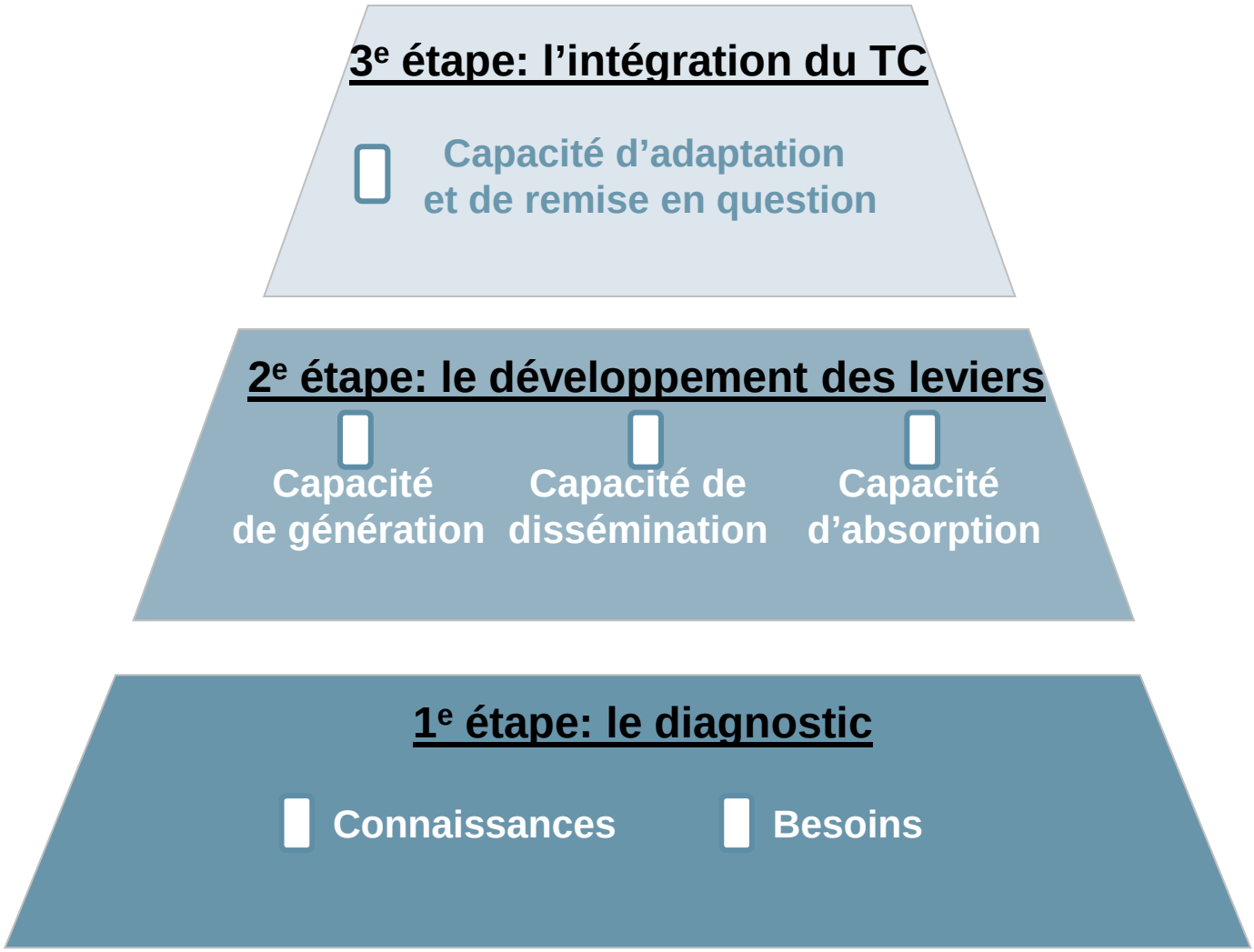
Liste des outils par ordre alphabétique

Analyse de réseau social
Analyse du champ de forces
Apprentissage par l'action
Audit de la gestion des connaissances
Audit de la performance
Balisage (*benchmarking*)
Centre de connaissances
Cinq questions (QQOQC)
Comité paritaire en SST (CPSST ou CSS)
Communauté de pratique (CdP)
Courtier des connaissances (*knowledge broker*)
Description de la main-d'oeuvre
Entrevue
Forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM)
Future search conference (conférence de vision future)
Groupe de discussion (*focus group*)
Inventaire et cartographie des connaissances
Kaizen
Matrice de recadrage
Matrice des besoins-objectifs
Mentorat
Observation des comportements sécuritaires (OCS)
Parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO)
Plan de gestion de connaissances (PGC)
Récit historique (*storytelling*)
Remue-méninges (*brainstorming*)
Retour d'expérience (REX)
Sondage
Tableau de bord de gestion
Technique de groupe nominal

Trois étapes

Une démarche simple à suivre pour faciliter le transfert de connaissances en entreprise:

1. Diagnostic des connaissances et des besoins.
2. Développement des capacités de génération, de dissémination et d'absorption.
3. Intégration du transfert de connaissances à l'aide de la capacité d'adaptation et de remise en question.



Aperçu de la liste d'outils:

3e étape: L'intégration du TC

Adaptation/Remise en question
Les cinq questions
Plan de gestion des connaissances (PGC)
Matrice de recadrage (*Reframing Matrix)*
Future search conference
Kaizen
Tableau de bord de gestion en SST

2e étape: Le développement des leviers

Génération
Séance de remue-méninges
Comité paritaire
Communauté de pratique
Technique de groupe nominale
Balisage (*benchmarking*)

Dissémination
Courtier de connaissances
Mentorat/coaching//parrainage
Analyse des réseaux sociaux
Récit historique

Absorption
L'observation des comportements sécuritaires
Retour d'expérience
Champ de forces
Le parcours collectif d'apprentissage organisationnel
Apprentissage par l'action

1e étape: Le diagnostic

Connaissances
Centre de connaissances
Audit de la gestion des connaissances
Description de la main-d'œuvre de l'entreprise
Inventaire et cartographie des connaissances
Entrevues

Besoins
FFOM
Sondage
Matrice des besoins-objectifs
Groupes de discussion
Audit de SST

Outil: Analyse du réseau social

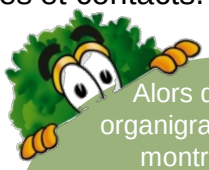
Outil servant à identifier, analyser et présenter graphiquement à l'aide de cartes les relations et le flux de circulation des connaissances entre des personnes, des groupes, des organisations, afin de savoir qui consulte qui et qui partage avec qui ses connaissances. Appelé parfois «radiographie organisationnelle» parce que l'outil illustre les relations informelles ou «*social network analysis*» *(SNA). Appelé également « sociogramme » dans le domaine de l'éducation.*

Utilisation

- Diagnostiquer, comprendre et visualiser à l'aide de cartes les structures sociales de l'entreprise, les connexions entre les employés.
- Connaître où sont les relations informelles, c'est-à-dire qui est plus ou moins connecté, où sont les groupes de connexions et qui sont les personnes au centre et à l'extérieur de ces connexions.
- Connecter ou impliquer les employés qui se situent en périphérie des groupes de connexion.
- Améliorer les structures de communication et la distribution des connaissances.

Avantages

- Permet de comprendre les connexions entre les personnes et réaliser qui a de l'influence informelle (i.e. au centre des connexions sans occuper nécessairement un poste principal).
- Permet de comprendre le flux de la circulation des connaissances et de l'améliorer s'il y a blocage (par exemple, aucun lien entre deux départements importants).
- Permet de réaliser où se situent ceux qui risquent de quitter leur poste (retraite, promotion, autre compagnie), qui ont de l'influence et d'agir afin de transférer leurs connaissances et contacts.
- Peut se faire au niveau des individus, dans un groupe ou entre groupes.
- Visualisation simple et facile à comprendre.

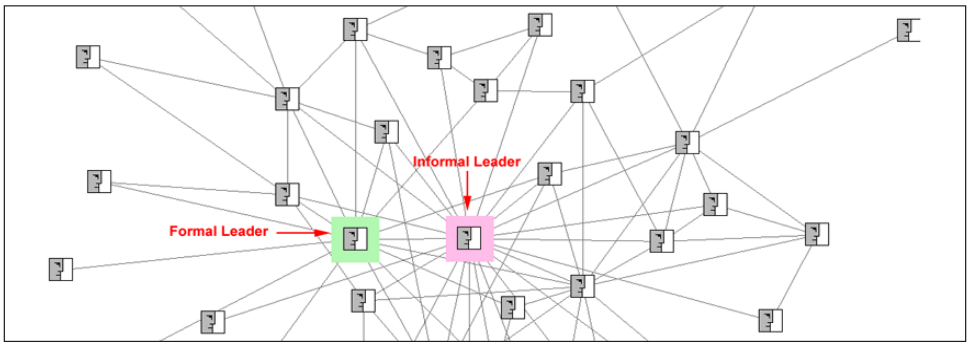


Alors que les organigrammes montrent les relations formelles entre employés et patrons, l'analyse du réseau social permet de visualiser les relations informelles.

Limites

- Collecte de données parfois longue.
- Capture seulement les réponses de ceux qui ont participé.
- Ne peut mesurer toute la richesse des liens entre les personnes.
- Outil statique, i.e. photo prise à un moment précis. Doit être mis à jour.

Exemple d'une carte



/www.orgnet.com/consulting.html

Références et ressources

- Wasserman, S. et Faust, K. (1994). Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge University Press, Cambridge. 857 p.
- http://www.orgnet.com/index.html, saisie le 13 juillet 2011
- http://translate.google.com/translate?u=http%3A%2F%2Fwww.bioteams.com%2F2008%2F02%2F08%2Fa_great_free.html&langpair=en%7Cfr&hl=en&ie=UTF8, saisie le 13 juillet 2011
- http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network#Social_network_analysis, saisie le 13 juillet 2011
- http://www.odi.org.uk/resources/download/153.pdf, saisi le 14 juillet 2011.

Mode d'emploi: Analyse du réseau social

Conditions

• Requiert la participation de toutes les personnes concernées.

Fonctionnement

Identification du réseau à analyser (individus, groupes, départements, organisations, etc.)

Compréhension de l'environnement du réseau à analyser

• Rencontrer quelques informateurs-clés et patrons pour comprendre l'environnement, les besoins et les problématiques perçues.

Détermination des paramètres de l'analyse et de la méthode

• Déterminer les objectifs de l'analyse, l'échelle, la distribution, etc.

• Principalement par questionnaire, les informations peuvent aussi être collectées dans les documents, par observation, par entrevue etc.

Conception du questionnaire

• Élaborer des questions simples, claires et neutres.

Collecte des données

• Distribuer le sondage ou réaliser les entrevues.

• Codifier si fait à l'aide d'un logiciel.

Analyse des données et présentation des résultats

• Analyser les données à l'aide du logiciel.

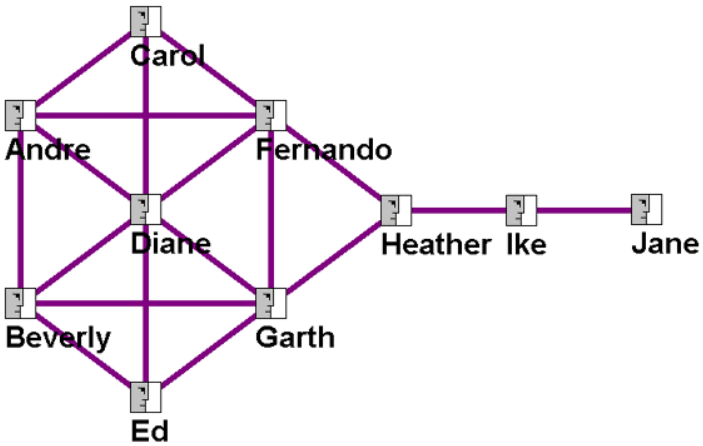
• Présenter les points forts et faibles ainsi que les liens entre chacun.

• Présenter les cartes aux personnes concernées.

Suivi

• Réagir par rapport aux résultats et mettre en place des actions pour renforcer les liens inexistants ou faibles ou prévoir ceux qui sont susceptibles de quitter.

Il est important d'élaborer des questions qui sauront bien capturer les liens entre les différentes personnes.
Par exemple, si on désirait évaluer la circulation des connaissances en matière de qualité, voici des questions que l'on devrait retrouver dans le sondage:
Mise à part les personnes responsables ou en charge de la qualité, qui consultez-vous pour des informations reliées à la qualité? À quelle fréquence? Est-ce que ces personnes que vous consultez vont voir d'autres gens pour trouver l'information? Si oui, qui sont-ils? Qui considérez-vous comme l'expert en la matière? Spontanément, avec qui discutez-vous et partagez-vous vos Informations, vos nouvelles idées? etc.



www.networkweaving.com/blog/, saisie le 13 juillet 2011

Exemple d'interprétation d'une carte

Dans ce cas-ci, Diane est celle qui a le plus de connexions; elles sont cependant uniquement dans son groupe.

Ike est celui qui joue le rôle crucial de pont entre le groupe de personnes que Heather peut rejoindre et Jane.

Fernando et Garth sont ceux qui peuvent accéder à tous les individus du réseau plus rapidement que les autres.

Les acteurs et leurs actions sont vus comme interdépendants plutôt que des unités indépendantes et autonomes

Outil: Analyse du champ de forces

Outil analysant les forces motrices (positives, d'entraînement) qui favorisent l'atteinte d'une situation désirée et les forces restrictives (négatives, de rétention,) qui freinent l'atteinte de la situation désirée. Peut être appliqué au niveau individuel, départemental, organisationnel ou selon des situations spécifiques, tels un changement, l'implantation d'une nouvelle machine, etc.

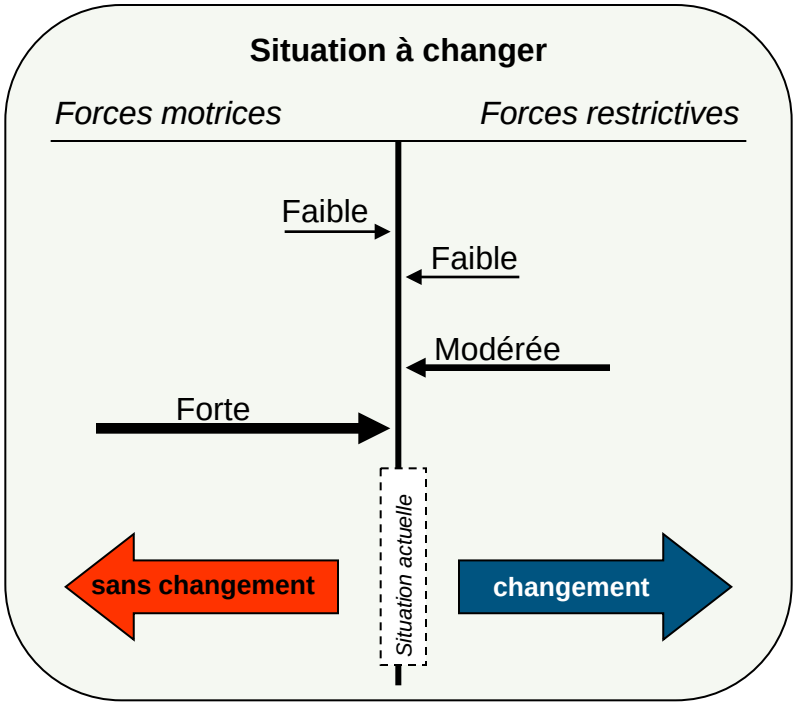
Utilisation

- Identifier les forces motrices et les forces restrictives tout en leur attachant un degré d'importance.
- Identifier les alliés et les adversaires.
- Identifier les aspects qui pourront être influencés.
- Faciliter l'implantation des décisions.
- Apprendre de ses échecs.

Avantages

- Simple et structuré.
- Permet de représenter visuellement les forces en jeu et d'en faciliter la compréhension.
- Permet d'appréhender de façon plus réaliste les changements ou les situations.
- Permet de considérer les éléments positifs, un aspect parfois oublié ou négligé.
- Favorise la participation et la prise en charge d'actions.

Exemple d'un diagramme du champ de forces



Limites

- Nécessite du temps pour l'analyse.
- Si l'analyse est faible, peut orienter les actions dans la mauvaise direction.

Cet outil peut s'utiliser avec l'aide du personnel afin de les impliquer dans le processus d'analyse.

Références et ressources

- Collerette, P., Delisle, G., et Perron, R. (1997). Le changement organisationnel. Théorie et pratique Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Rollin, G. E. (1998). The Force Field Problem Solving Model: Kurt Lewin. Organizational Design and Development, Inc.
- http://www.12manage.com/methods_lewin_force_field_analysis_fr.html, consulté le 14 juillet 2011.
- http://www.rural.gc.ca/RURAL/display-afficher.do?id=1238098395034&lang=fra, consulté le 14 juillet 2011.
- http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnaChamF.PDF, consulté le 14 juillet 2011.

Mode d'emploi: Analyse du champ de forces

Conditions

- L'analyse doit être réalisée avec professionnalisme, qualité et profondeur tout en intégrant un maximum de perspectives.

Fonctionnement

Peut être réalisé seul ou en groupe (de six à huit leaders d'opinion formels et informels).

Définition
- Décrire la situation actuelle.

Établissement de la cible
- Décrire la situation désirée ou les objectifs à atteindre.
- Estimer où la situation actuelle nous mènera si aucune action n'est prise, sans changement.

Énumération des forces
- Énumérer toutes les forces motrices qui influencent ou influenceront la situation dans l'atteinte de l'objectif désiré.
- Énumérer toutes les forces restrictives qui influencent ou influenceront la situation et qui risquent de compromettre l'atteinte des objectifs désirés.
- Une séance de remue-méninges ou un groupe de discussion peuvent aider à faire émerger les forces (voir autres fiches d'outils). L'utilisation d'un « *flip-chart* » aidera également à faire participer toutes les personnes présentes et facilitera la considération d'un grand nombre d'idées.

Évaluation des forces
- Examiner et interroger toutes les forces: sont-elles valides? Peuvent-elles être changées?
- Allouer des points ou de l'importance à chacune des forces motrices et restrictives afin de déterminer quelles forces influencent plus faiblement ou plus fortement.
- Déterminer les forces sur lesquelles on peut réellement agir.

Visualisation des forces
- Placer les forces motrices à gauche et les forces restrictives à droite dans le diagramme du champ de forces, en tenant compte de leur degré d'importance.

Établissement d'un plan d'action
- Élaborer un plan d'action pour maximiser les forces motrices et minimiser les forces restrictives sur lesquelles les acteurs principaux et l'organisation peuvent agir.
- Faire un suivi régulier.

Le fait d'agir sur certaines forces peut entrainer un changement des autres forces ou même en ajouter de nouvelles. Il est donc conseillé de refaire l'analyse du champ de forces à différents moments, par exemple, avant, pendant et après un changement pour suivre l'évolution de la situation.

Outil: Apprentissage par l'action

Processus par lequel on jumelle des personnes possédant différentes connaissances et habiletés afin qu'elles travaillent ensemble à solutionner un problème réel. Le groupe propose un plan d'action et le met en place. Il examine les résultats afin d'apprendre et d'ajuster les solutions en cours de route. L'emphase est mise sur l'apprentissage en action. Un animateur peut diriger les réunions.

Utilisation

- Analyser des problèmes complexes et généralement difficiles à solutionner.
- Faciliter l'apprentissage individuel/collectif et l'application par la recherche de solutions en groupe.
- Chercher les causes aux problèmes, corriger des situations problématiques et générer des nouvelles connaissances.

L'apprentissage par simulation est une forme d'apprentissage en action.

Avantages

- Permet d'apprendre et d'agir en temps réel.
- Permet de développer l'esprit d'équipe, le leadership ainsi que des compétences de résolution de problèmes.
- Produit des résultats tangibles.
- En étant axé sur la pratique, cet outil peut augmenter la motivation face à l'apprentissage.
- Peut aider à transformer la culture d'entreprise vers une culture d'apprentissage.

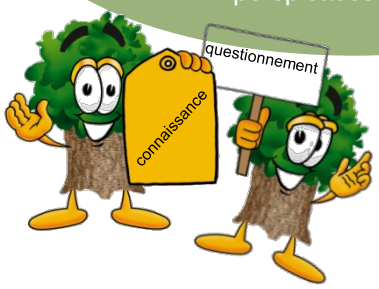
Limites

- Requiert du temps et exige une bonne organisation.
- Le succès du groupe dépend de l'animateur, de l'organisation et du contenu des séances.
- L'apprentissage obtenu via la résolution d'un problème spécifique ne peut pas toujours se transposer sur d'autres problèmes.

Conditions

- La participation et l'engagement des personnes sont nécessaires.
- La réalisation des quatre activités soit: 1) l'apprentissage empirique; 2) le co-apprentissage en groupe; 3) l'acquisition de connaissances appropriées et 4) la résolution créative de problèmes complexes.

Selon Revans, père de la théorie, l'apprentissage survient lorsqu'on jumelle la connaissance programmée et les questionnements perspicaces.



Références et ressources

- Revans, R. (1998). ABC of action learning. Lemos & Crane. 176 p.
- Marquardt, M. (1999). Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning. Davies-Black Publishing. 256 p.
- http://www.itapintl.com/actionlearninginanutshell.htm, consulté le 14 juillet 2011.
- http://www.12manage.com/methods_revans_action_learning_fr.html, consulté le 14 juillet 2011.
- http://www.lesaffaires.com/leadership/guides-pratiques/lapprentissage-par-action/522278, consulté le 14 juillet 2011

Mode d'emploi: Apprentissage par l'action

Fonctionnement

Détermination et clarification des objectifs du groupe par les premiers intervenants

Formation du groupe
- Intégrer quelques personnes supplémentaires de manière volontaire ou formelle en cherchant à créer une synergie qui favorisera l'esprit d'équipe, l'exploration de nouvelles idées et l'action.

Présentation et analyse du problème
- Organiser des rencontres au besoin.
- Présenter la situation et le problème (fait par la ou les personnes concernées).
- Analyser les causes et identifier les actions à entreprendre pour remédier à la situation.

Reformulation du problème
- En groupe, déterminer les principales causes à la source du problème et reformuler en conséquence.

Détermination des buts
- Établir des objectifs pour corriger le problème.

Développement de stratégies d'action
- Identifier des plans d'action et stratégies.
- Mettre en action les stratégies trouvées et évaluer ces plans d'action lors de projets pilotes.

Un animateur peut s'ajouter au groupe afin d'animer les rencontres de réflexion et résolution de problème. Il aura les tâches d'animer, relancer les débats, s'assurer d'avoir la participation de tous, clarifier les points de vue, aider le groupe dans son travail d'équipe, etc..

Mise en œuvre des stratégies
- Implanter la solution qui aura obtenu le plus de succès à l'étape précédente.
- Examiner les effets des actions mises en place en se posant les questions suivantes: Que devrait-il se passer? Qu'est-ce qui empêche le cours normal des actions (sources objectives/subjectives; causes internes/externes)? Que pouvons-nous faire pour que l'action se passe normalement?
- Faire émerger les points forts et les points faibles dans un but d'apprentissage.

Répétition du cycle d'action et d'apprentissage
- Recommencer le cycle de résolution de problème jusqu'à l'atteinte des buts.

Rétention des apprentissages
- Tout au long du processus ainsi qu'à la fin, réunir les participants et discuter des apprentissages réalisés et de l'expérience.
- Documenter les apprentissages (par exemple, à l'aide d'un retour d'expérience).

La différence avec la méthode de résolution de problème

La principale différence se situe au niveau de l'emphase qui doit être d'abord mise sur l'apprentissage. Le but ultime est de faciliter l'apprentissage organisationnel et par le fait même d'augmenter le capital intellectuel de la compagnie. Le problème ici peut être tactique ou stratégique, mais l'apprentissage doit toujours être stratégique. En d'autres mots, la réflexion est tout aussi importante que l'action.

Afin de ne pas oublier l'importance de l'apprentissage, voici quelques questions auxquelles les individus peuvent réfléchir: Quand étais-je le plus engagé dans la démarche? Distancé? Pourquoi? Quand étais-je confiant dans les discussions? Quand étais-je plus confus? Qu'est-ce que j'ai appris aujourd'hui? Comment pourrais-je appliquer ces apprentissages dans le futur? Un journal de suivi sous forme de tableau d'histoires ou de retours d'expérience peut s'avérer un format utile pour noter les réponses et l'évolution des apprentissages.

Outil: Audit de la gestion des connaissances

Questionnaire-guide dont le but est de connaître et diagnostiquer l'état des processus et des pratiques de gestion de connaissances d'une entreprise.

Utilisation

- Susciter une première réflexion quant à la gestion des connaissances.
- Faire une évaluation initiale pour connaître l'état de la gestion des connaissances de l'entreprise.
- Identifier les éléments qui réussissent afin d'en tirer des apprentissages et ceux qui nécessitent une attention particulière.
- Guider l'élaboration d'un plan d'action en gestion des connaissances.

Avantages

- Simple et facile à adapter.
- Offre une vision succincte de l'état de la gestion des connaissances tout en évaluant différents aspects.
- Permet de connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise sur différents aspects de la gestion des connaissances et dans certains cas, de dégager certains indicateurs de performance.
- Sert à reconnaître si le milieu ou l'organisation est prêt à accepter des initiatives en gestion et transfert des connaissances.
- Sert de base à l'élaboration et à la mise en place d'un plan d'action.

Limites

- L'outil est statique, c'est-à-dire qu'il fait le diagnostic à un moment donné, c'est une photo. Un suivi régulier doit donc être fait.
- Les versions courtes ont été traduites pour la présente fiche; cependant, les versions plus développées de ces questionnaires sont disponibles en anglais moyennant un coût.

La différence entre cet outil et celui de l'inventaire et la cartographie des connaissances réside dans le fait que l'on cherche ici à évaluer les pratiques générales de gestion des connaissances et non seulement les connaissances.

Conditions

- La direction doit supporter l'initiative et être rigoureuse dans sa démarche.

Références et ressources

- http://www.apqc.org/portal/apqc/site/?path=/services/knowledgemanagement/index.html, consulté le 14 juillet 2011.
- http://www.kwork.org/White_Papers/kmat.html, consulté le 14 juillet 2011.
- http://www.webcrawler.com/webcrawler300/ws/results/Web/sample%20questionnaire%20knowledge%20management%20audit/1/417/TopNavigation/Relevance/iq=true/zoom=off/_iceUrlFlag=7?_iceUrl=true, consulté le 14 juillet 2011.
- http://translate.google.ca/translate?hl=fr&langpair=en%7Cfr&u=http://itsallkm.wordpress.com/category/knowledge-audit/, consulté le 14 juillet 2011.

Mode d'emploi: Audit de la gestion des connaissances

Fonctionnement

Préparation

- Décider qui sera en charge d'évaluer la situation, quand sera effectué le diagnostic et de quelle façon seront collectées les données.
- Déterminer quelques questions qui seront évaluées. Voici un questionnaire tiré du KMAT de l'American Productivity & Quality Center et Arthur Andersen (1995). (*http://www.apqc.org/km et disponible en anglais à l'adresse suivante: http://kwork.org/White_Papers/kmat.html, consulté le 14 juillet 2011)*:

I. Les processus en gestion de connaissances

- Les écarts entre les connaissances nécessaires et celles dont disposent nos ressources sont systématiquement identifiés et des processus bien définis sont mis en place pour réduire ces écarts.
- Des mécanismes éthiques de veille (tels que l'étalonnage interne, externe etc.) sont en place.
- Les employés sont impliqués dans la recherche d'idées à succès et non traditionnelles (par exemple, des membres de différentes fonctions et milieux sont invités à des groupes de discussion, des séances de remue-méninges, etc.) .
- L'organisation a formalisé le processus de transfert des meilleures pratiques.
- Les connaissances tacites sont valorisées et transférées à travers l'organisation.

II. Le leadership en gestion des connaissances

- La gestion des connaissances organisationnelles est au cœur de la stratégie d'entreprise.
- L'organisation comprend le potentiel de revenus associé à l'actif de ses connaissances et développe des stratégies pour le mettre en marché et le vendre.
- L'organisation met l'emphase sur l'apprentissage pour supporter les compétences existantes et favoriser le développement de nouvelles compétences.
- Les individus sont embauchés, évalués et récompensés en raison de leurs contributions au développement des connaissances organisationnelles.

III. La culture en gestion des connaissances

- L'organisation encourage et facilite le partage de connaissances entre l'ensemble de ses membres.
- Un climat d'ouverture et de confiance règne dans l'organisation.
- La création de valeur ajoutée (pour le client) est reconnue comme un objectif important de la gestion des connaissances.
- La flexibilité et le désir d'innover guide le processus d'apprentissage.
- Les employés sont responsables de leur apprentissage.

IV. La technologie en gestion des connaissances

- Les systèmes d'information sont en temps réel, intégrés et intelligents.
- La technologie en place permet de relier tous les employés de l'organisation et les membres externes pertinents.
- La technologie en place permet la création d'une mémoire organisationnelle (base de connaissances de l'organisation) accessible à tous.
- La technologie permet de se rapprocher de ses clients.
- L'organisation encourage le développement de technologies qui facilitent d'abord l'interaction humaine.
- La technologie qui supporte la collaboration est rapidement entre les mains des employés.

V. La mesure en gestion des connaissances

- L'organisation a trouvé des façons de relier les connaissances aux résultats financiers.
- L'organisation a développé des indicateurs de performance spécifiques à la gestion des connaissances.
- Ces indicateurs sont équilibrés et sont autant quantitatifs que qualitatifs, financiers et non financiers.
- L'organisation alloue des ressources aux efforts mis en place pour augmenter l'actif des connaissances.

Production, présentation et implantation de recommandations

- Faire des recommandations à la suite de l'analyse et les présenter à la direction.
- Commencer l'implantation avec de plus petites équipes et faire un suivi régulier.

Outil: Audit de la performance

Évaluation sous forme d'audit de la performance de l'entreprise ou d'une division en fonction du contexte organisationnel et des activités de gestion de performance dans un but d'identifier les forces et faiblesses et de sélectionner des mesures pertinentes pour améliorer la performance. Sert également à évaluer si l'organisation respecte les politiques, les règles et les lois ou comment elle se compare par rapport aux meilleures pratiques.

Utilisation

- Cerner les causes des accidents du travail et des maladies professionnelles et identifier les forces et faiblesses en matière de SST.
- Identifier les besoins en technologie, informatique, personnel, etc. et les connaissances nécessaires qui aideront à définir les grandes orientations de l'entreprise.
- Informer la haute direction, les gestionnaires et autres intervenants pour les aider à prendre de bonnes décisions.
- Élaborer un plan d'action qui tient compte des priorités établies, des besoins réels et de la capacité de l'entreprise.

Exemple pratique

Lafarge, un des principaux leader des matériaux de construction, souhaite devenir l'entreprise la plus sûre de son secteur. Parmi ses actions, elle a mandaté un cabinet indépendant la réalisation d'un audit de ses 91 sites en 2006. Cet audit lui a permis de constater des progrès considérables en termes de taux d'accident du travail et de sensibilisation des collaborateurs aux enjeux de sécurité. Il a également mis en valeur certaines faiblesses: l'absence de communication systématique des bonnes pratiques, un manque de rigueur dans l'application des procédures, une faible implication du management, etc. Une nouvelle feuille de route Santé & Sécurité a été élaborée en septembre 2006 en réaction aux résultats de l'audit. *(source: http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_3_2-Sante_et_securite, consulté le 18 juillet 2011).*

Avantages

- Permet de recueillir et d'analyser de façon systémique les données relatives à la SST, aux applications de l'informatique, etc.
- Aide à améliorer la productivité grâce à une meilleure compréhension de la situation.
- Donne accès à plusieurs bassins de connaissances pertinentes.

Aborder l'audit non pas comme une simple inspection, mais comme un véritable outil de performance et d'amélioration du système. N'oubliez pas de considérer les six éléments de toutes situations: individu, tâche, lieu de travail, temps, équipement et organisation.

Limites

- Un audit requiert un investissement considérable en temps et en ressources.

Références et ressources

- Pour une recension des différents outils d'audits disponibles sur le marché, voir la page 4 de Bigelow, P. L. et Robson, L. S. (2006). Occupational health and safety management audit instruments: a littérature review.
- Implanter l'inspection dans votre entreprise: un guide pratique. Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, (1994). http://www.centrepatronalsst.qc.ca/documents/pdf/guide_implanter_inspection.pdf , consulté le 18 juillet 2011.
- Pour de plus amples explications, voir également: http://www.ineris.fr/guide-sse/guide/Fiches_mars07_pdf/16Audit/Fiche_16_00_455_Audit_V1.pdf, consulté le 18 juillet 2011.
- Pour un exemple d'audit de performance des applications: http://www.guideinformatique.com/fiche-audit_de_performance_des_applications-773.htm, consulté le 18 juillet 2011.
- http://ncc.evaluationcanada.ca/downloads/presentations/ale_0207/Session_14E.pdf, consulté le 18 juillet 2011.
- http://www.asosai.org/journal1988/performance_auditing.htm, consulté le 18 juillet 2011.

Mode d'emploi: Audit de la performance

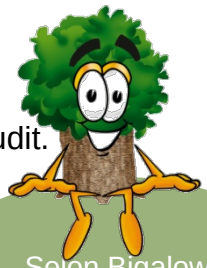
Conditions

- D'excellents auditeurs de même que l'engagement et le support de la direction au niveau des ressources (temporelles, financières et humaines) sont essentiels au déroulement de l'audit.
- Une communication transparente et un suivi fréquent sont nécessaires au succès de l'audit.

Fonctionnement

Préparation

- Informer l'organisation des priorités d'actions et des raisons de l'implantation d'un audit.



Détermination des facteurs à étudier

- En fonction du type d'audit sélectionné (voir bulle ci-jointe), déterminer les différents facteurs à étudier et analyser.
- Faire un portrait des accidents du travail en fonction des:
  - coûts (directs, indirects et ratio coûts directs/coûts indirects, statistiques ou indices de performance, etc.);
  - statistiques descriptives.
- Recenser les données situationnelles en fonction:
  - du contexte organisationnel (type de main-d'œuvre, organisation du travail, formation/qualification, type de gestion, structure/politique en SST, communications, attitude et engagement des paliers envers l'élément audité.);
  - des activités de gestion dans chacun des volets du dossier audité (financement, RH, etc.).
- Sélectionner les éléments que l'on souhaite comparer versus les meilleures pratiques existantes dans le même secteur d'activités ou sur le marché s'il y a lieu.

Selon Bigalow et Robson (2006), il existe six différents types d'audit:

- audit sur des sujets spécifiques (par exemple, des situations à risque);
- audit technique des usines;
- audit technique des différents sites;
- audit de conformité et ou de vérification (en fonction des lois, des standards, etc.);
- audit de validation (par exemple du design des systèmes de gestion de SST);
- audit de la gestion de la SST.

Ce dernier audit est celui qui devrait être privilégié lorsqu'une vision systémique, d'ensemble est recherchée.

Collecte d'informations

- Déterminer à quelle fréquence, de quelle manière et par qui seront collectées les informations.
- Obtenir les informations auprès de toutes les sources concernées selon le type d'audit.

Analyse

- En fonction du contexte organisationnel ainsi que les différentes activités de gestion dans chacun des volets du type d'audit (mentionnés ci-haut), faire émerger et évaluer les forces et les faiblesses.

Bilan et suivi

- Réaliser un bilan qui résume les données recueillies et l'analyse.
- Formuler des recommandations à partir de l'analyse.
- Présenter ces recommandations aux parties prenantes. Il est recommandé d'appuyer les dires par des tableaux et graphiques simples à comprendre mais illustrant bien les enjeux.
- Communiquer les résultats et mobiliser les parties prenantes à l'amélioration.
- Refaire l'audit sur une base prédéterminée pour mesurer l'évolution.

Outil: Balisage (*benchmarking*)

Démarche continue et systématique de recherche afin de trouver l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de manière plus performante un processus ou une tâche donnée, l'étudier, se comparer, s'inspirer et adapter ensuite ces pratiques et ces nouvelles connaissances à sa propre entreprise. Appelé parfois étalonnage ou encore « *benchmarking* » en anglais.

Utilisation

- Assurer le succès de l'entreprise par la recherche incessante de méthodes et pratiques plus performantes et utilisées par d'autres équipes, départements, entreprises, etc.
- Comparer la performance d'une équipe, d'une fonction, d'un département, d'une unité d'affaires ou de l'entreprise par rapport à d'autres entités.
- Stimuler la réflexion et encourager l'entreprise à modifier ses habitudes de travail.
- Améliorer les connaissances existantes et créer de nouvelles connaissances.
- Favoriser l'innovation par la recherche d'idées externes.

Exemple pratique

Hydro-Québec investit considérablement pour assurer un transfert de connaissances efficace de ses vétérans à ses nouveaux employés. Pour ce faire, différents mécanismes ont été utilisés, dont un balisage interne et compétitif des meilleures pratiques sur certains thèmes spécifiques concernant l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs. Ils ont déterminé les meilleures et les plus pertinentes pratiques facilement transposables sous forme d'outils pour le gestionnaire responsable de l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs.

(source: http://www.asstsas.qc.ca/Documents/Publications/Repertoire%20de%20nos%20publications/OP/op292018.pdf, consulté le 18 juillet 2011).

Avantages

- Permet de générer des connaissances pour l'amélioration de ses pratiques.
- Favorise les communications et le partage de connaissances.
- Peut aider à améliorer l'efficacité et l'apprentissage si les pratiques externes sont bien intégrées.
- Facilite les processus décisionnels grâce à l'identification des forces et faiblesses internes et des opportunités et menaces à l'externe.

Limites

- La nature confidentielle et éthique des informations complique la recherche.
- Le processus peut être long et coûteux.

Références et ressources

- Boisvert, H. (2002). Le benchmarking (analyse comparative des processus d'affaires): un outil de gestion également accessible aux PME. Forum de qualité, printemps-été 2002, p. 13-15.
- Voir 'Benchmarking' sous 'Guides Méthodologiques: http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre.htm, consulté le 18 juillet 2011.
- Le benchmarking (analyse comparative) concept et mise en place. http://www.3ie.fr/nouvelles_technologies/etude/etude_Le_Benchmarking_Analyse_comparative_Concept_et_mise_en_place.htm, consulté le 18 juillet 2011.
- Articles, dossiers, exemples de benchmarking - http://www.manager-go.com/benchmarking.htm, consulté le 18 juillet 2011.
- Le benchmarking comme outil d'aide à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des pme québécoises: https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/63/838/1/15110/8/F2105231009_F1092303345_rapport_benchmarking.pdf, consulté le 18 juillet 2011.

Il existe différents types de balisage. Le tableau à la page suivante vous donne quelques exemples.

Mode d'emploi: Balisage (*benchmarking*)

Conditions

- La direction doit supporter l'initiative et s'assurer de l'engagement des parties prenantes.
- La rigueur doit être de mise afin d'analyser des données réellement comparatives.
- Définir une date butoir à long terme.

Fonctionnement*

Planification et organisation

- Identifier le ou les sujets critiques à comparer. Une analyse des besoins réalisée auparavant pourra aider à l'identification des sujets.
- Mobiliser l'équipe qui travaillera sur le projet.
- En cas de balisage collaboratif, identifier les partenaires avec qui sera réalisé le balisage.

Établissement du référentiel de base

- Déterminer les méthodes de mesure, les unités et les méthodes de collecte de données. Celles-ci peuvent varier: analyse de produits de la concurrence, exploitation des publications, études internes, revues et publications professionnelles, entrevues, consultation de base de données et d'associations professionnelles, appel à des analystes-experts, contacts personnels, etc.
- Définir les indicateurs qualitatifs et quantitatifs.
- Développer les questionnaires et les guides de visites s'il y a lieu.
- Collecter les données de référence qui serviront de base aux comparaisons.

Balisage

- Identifier les entités et les entreprises avec qui seront comparées les données de référence.
- Collecter les données et mesurer la performance des entités et entreprises comparatives.

Analyse

- Analyser les anomalies et établir les écarts de performance entre les éléments de comparaison.
- Définir les objectifs de performance futurs souhaitables et les traduire en termes opérationnels.
- Faire un diagnostic détaillé des résultats.
- Identifier les facteurs explicatifs.

Intégration

- Communiquer les résultats de l'analyse.
- Établir des objectifs fonctionnels.
- Développer un plan d'action.

Suivi

- Mettre en œuvre et mesurer les progrès.
- Faire un suivi régulier.
- Réajuster le balisage.

Quelques types de balisage

Balisage interne	Comparaison des opérations à d'autres opérations similaires à l'interne.
Balisage compétitif	Comparaison des produits et processus à ceux des meilleurs concurrents sur le marché.
Balisage collaboratif	Comparaison réalisée conjointement par quelques entreprises d'un même secteur.
Balisage horizontal	Comparaison de certains processus communs à l'entreprise (ex : élaboration de la stratégie, service client, prise de commande, etc.).
Balisage fonctionnel	Comparaison de fonctions similaires dans des entreprises non concurrentes à l'intérieur d'un même secteur d'activités.
Balisage générique	Comparaison de pratiques et méthodes de travail avec celles d'organisations d'un secteur totalement différent.

** Adapté de Ernst and Young et http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre.htm, consulté le 18 juillet 2011.*

Outil: Centre de connaissances

Bâti sous la forme d'une vaste banque de données, le centre de connaissances permet le stockage d'informations et de connaissances pertinentes au bon fonctionnement de l'organisation afin d'en faciliter l'exploitation (ajout, mise à jour, recherche, utilisation, etc.). Les connaissances stockées peuvent prendre la forme de retours d'expérience, de manuels de politiques et procédures, des meilleures pratiques, etc.

Utilisation

- Documenter des informations et des connaissances pertinentes.
- Structurer et faciliter l'accès à ces connaissances.
- Encourager l'exploitation de ces connaissances.

Exemple pratique

Les centres de connaissances peuvent aussi être créés pour des buts bien spécifiques. Par exemple, dans les années 90, la firme de consultation Ernst & Young a créé trois centres de connaissances, avec chacun des attributions distinctes:
le Centre des innovations d'affaires crée de nouvelles connaissances via la recherche, le Centre des technologies d'affaires utilise des connaissances existantes pour créer des méthodes et des outils prédéfinis et le Centre des connaissances d'affaires collecte et entrepose les connaissances et les ressources d'information internes de l'entreprise.

Si l'accès à l'Internet est possible, les banques de données externes accessibles aux organisations sont des exemples de centres de connaissances. L'IRSST, la CSST mettent à la disposition des entreprises des connaissances utiles. Voici quelques exemples de banques de données accessibles gratuitement: IBM Patent Server http://www.ibm.com/ibm/licensing/; Medscape - Internet Medical Site http://www.medscape.com/; RIME (Ressources sur Internet en Management et économie) http://www.rime.ccip.fr/. Les universités regorgent également de banques de données.

Avantages

- Rassemble à un même endroit les informations utiles et pertinentes.
- Facilite l'accès aux informations et connaissances.
- Permet de réduire la duplication de documents et les efforts à la recherche des informations.
- Permet de gagner du temps si des informations sont réutilisées.

Limites

- Demeure un outil statique qui doit être constamment mis à jour.
- Favorise peu l'échange de connaissances tacites.
- Peut être couteux puisque cela exige du personnel pour maintenir le centre à jour.

Références et ressources

- http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=93812&tabID=290, consulté le 18 juillet 2011.
- Le Bureau ***québécois*** des ***connaissances*** sur l'***eau*** : un outil indispensable pour les usagers et gestionnaires des ressources en ***eau:*** http://www.robvq.qc.ca/documentation/Communiquesrobvq/details/305, consulté le 18 juillet 2011.
- http://www.ibm.com/ibm/licensing/; http://www.medscape.com/; http://www.rime.ccip.fr/, consulté le 18 juillet 2011.
- Technocentre en écologie industrielle: http://www.technopole-ei.com/technopole-en-ecologie-industrielle/entreprises-phares/technocentre-en-ecologie-industrielle, consulté le 18 juillet 2011.

Le système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) constitue une banque de données contenant des informations importantes sur la toxicité des produits chimiques. L'information provient, entre autres, du centre de toxicologie de la CSST, des laboratoires de l'IRSST, des fournisseurs de produits, etc.

Mode d'emploi: Centre de connaissances

Conditions

- Le centre de connaissances doit répondre aux besoins de connaissances des employés et de l'entreprise.
- Il doit être facile d'accès, compréhensible, complet, construit de manière structurée et en fonction de la façon de faire de l'organisation.
- Les informations et les connaissances qui s'y trouvent doivent être à jour.

Fonctionnement

Le centre de connaissances, quoiqu'en apparence similaire au concept de la librairie, se différencie de celle-ci.

S'il est bien construit, il contiendra une section permettant de savoir qui connaît quoi et ainsi faciliter la connexion entre les personnes, un atout et une fonction non disponibles dans les librairies.

Avant

- Comprendre les besoins de l'organisation et de ses employés.
- Établir les objectifs d'utilisation.
- Solliciter des soumissions de fournisseurs pour la construction du centre et ce, en fonction des objectifs.
- Choisir la solution adaptée aux besoins prédéterminés.
- Construire le centre de connaissances.

Mise en ligne

- Tester une première version et l'améliorer selon les commentaires reçus.
- Mettre en ligne et rendre disponible.
- Faire une campagne de lancement lors de la mise en ligne pour encourager les employés à y ajouter des informations et des idées.

Suivi

- Continuellement encourager la mise à jour.
- Sélectionner des champions qui seront des ambassadeurs et promoteurs de l'outil.

Voici des aspects qu'un centre de connaissances en ligne devrait généralement contenir:

- Les informations clés de l'entreprise et les diverses connaissances détenues par les individus et les équipes. L'inventaire et la cartographie des connaissances peuvent être utilisés ici;
- une classification facile à comprendre et à naviguer;
- des options de recherche de base et avancée qui permettent de trouver rapidement l'information recherchée;
- une capture d'informations et de connaissances structurée et passablement standardisée pour favoriser l'entrée, la mise à jour, la lecture et la compréhension rapide;
- la possibilité de mettre à différents endroits les connaissances car celles-ci concernent rarement qu'un seul aspect;
- une section où l'employé peut consulter des liens internes et externes pertinents à l'entreprise;
- une section comprenant une liste des employés de l'entreprise, leur coordonnées, leurs intérêts, leurs expériences et leurs compétences. Parfois appelée « pages jaunes », cette section incite les personnes à consulter d'autres sources et à échanger avec ces personnes afin de faciliter le partage de connaissances tacites;
- d'autres sections peuvent être ajoutées telles les catalogues de formations, le *e-learning*, l'affichage de postes, les communautés de pratique virtuelles, les questions et réponses, etc.

Le but ultime est d'offrir un "guichet unique" où les connaissances explicites se retrouvent. Par contre, s'il y a trop d'informations pour un seul guichet, il existe la possibilité de créer des centres de connaissances en fonction de thèmes, secteurs ou divisions: ventes et marketing, opérations, etc.; toutefois, ceci encourage peu l'échange multidisciplinaire.

Outil: Les cinq questions ou le QQOQC

Le but de cette activité est d'obtenir suffisamment d'informations pour décrire une situation et en comprendre les causes. Ceci peut être fait en répondant aux questions suivantes: Qui? Quoi? Où? Quand? et Comment? Parfois ajouter la question «Pourquoi ?» peut aider à compléter le portrait de la situation.

Utilisation

- Aide à mieux définir une pensée, décrire une situation, cerner un problème ou identifier une opportunité afin d'examiner toutes les facettes d'une situation tout en tentant de ne pas en oublier.
- Peut être utilisé à la première étape d'une démarche de qualité réalisée à l'aide de la roue de Deming (pour plus d'informations sur la roue de Deming, voir http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_deming, consulté le 18 juillet 2011.)
- Permet de revoir les différents apprentissages acquis à travers les questions posées.
- Sert d'outil de réflexion et de suivi qui peuvent par la suite influencer les plans d'action.
- Peut être utilisé lors de discussions de groupe ou individuellement.

Exemple pratique

Les cinq questions sont employées lors d'analyse de postes de travail - Qui est concerné? Qu'est ce qui gêne, c'est quoi (objet, nature)? À quel endroit précis? Quand cela se produit-il? Comment apparaît-il ou combien (nombre: fréquence, temps, quantité, poids, longueur)?

Avantages

- Outil simple d'utilisation.
- Permet une cueillette systématique de données.
- Peut être utilisé par les individus ou par les groupes de travail.
- Peut s'utiliser dans plusieurs situations différentes, allant de projets simples à complexes.

Limites

- Les réponses sont subjectives lorsqu'utilisées individuellement.

Conditions

Lors des discussions, chaque participant doit:
- être considéré également;
- être ouvert aux nouvelles idées;
- émettre une idée à la fois, lorsque c'est son tour;
- distinguer les faits des opinions.

- Prévoir des petits groupes.
- Afficher les règles du QQOQC.
- Préciser en début de rencontre les objectifs visés.

Références et ressources

- Crépin, D. (2001). Résolution de problèmes : méthodes - outils de première et deuxième générations. Éditions Organisation.
- http://fr.wikipedia.org/wiki/QQOQCP
- Sous 'fiche outils' – QQOCPC: http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre.htm, consulté le 18 juillet 2011.
- http://www.ouati.com/qqoqcp.html, consulté le 18 juillet 2011.
- http://www.ogc.gov.uk/documents/Cause_and_Effect_Analysis(1).pdf, consulté le 18 juillet 2011.

Mode d'emploi: Les cinq questions ou le QQOQC

Fonctionnement

Répondre successivement aux questions en les appliquant au sujet étudié.

Questions	Recherche d'information sur un problème	Recherche de solutions	Pourquoi?
Qui	Qui est concerné ? Qui a le problème? Qui est intéressé par le résultat?	Qui est concerné par la mise en œuvre de la solution ? Qui va vivre le changement ? Qui fera quoi dans le projet ?	Pourquoi cette personne intervient? Pourquoi cette influence?
Quoi	De quoi s'agit-il? Quel est l'état de la situation? La nature du problème? Quels sont les éléments et les conséquences en relation? Quel est le risque?	Sur quels éléments est-il possible d'agir ? Quelles sont les démarches à effectuer ? Quelle action doit-être mise en place ?	Pourquoi ce processus est-il en cause? Pourquoi parle-t-on de ce problème ou de cette solution?
Où	Où se produit le problème ? Sur quelle machine ou sur quel poste de travail? Quelle est son origine?	À quel endroit, sur quelle machine ou sur quel poste de travail l'action va-t-elle être menée?	Pourquoi détecte-t-on ce problème à cet endroit? Pourquoi va-t-on mener une action à cet endroit?
Quand	À quel moment le problème a-t-il été découvert? Quand se produit-il? Quelle est la fréquence de son apparition? Combien de fois?	À quel moment le plan sera-t-il mis en œuvre ?	Pourquoi le problème apparaît-il à ce moment? Pourquoi cherche-t-on à résoudre le problème ou trouver une solution en ce moment?
Comment	De quelle façon arrive et se produit le problème? Dans quelles conditions? Comment procède-t-on ? Quels sont les moyens et méthodes?	De quelle façon faut-il procéder pour être le plus efficace ?	Pourquoi procède-t-on ainsi? Pourquoi établir la solution de cette façon?

Tableau adapté de la fiche outil sur le QQOQCPC de l'ANFH, consulté le 18 juillet 2011, disponible à l'adresse suivante: http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre.htm

Suivi

- Répéter le processus au moins une fois pour s'assurer que les réponses sont pertinentes.
- Si possible, aboutir à une mesure et des actions à prendre.
- Noter toutes les idées puis en discuter en groupe afin de définir de façon concrète le rôle de chaque participant.
- Rédiger un rapport de synthèse des actions à mener.
- Vérifier auprès de chaque participant qu'il est en mesure d'apporter les informations recherchées ou de mener à terme l'action qui lui est confiée.

Outil: Comité paritaire en SST (CPSST ou CSS)

Comité paritairement constitué d'employés, de représentants des employés et de gestionnaires qui échangent, collaborent et participent au processus décisionnel en matière de performance et/ou de prévention et promotion de la santé et de la sécurité du travail.

Utilisation

- Traiter des enjeux et de toutes questions relatives à la santé et à la sécurité du travail.
- Rechercher et générer de nouvelles connaissances en SST.
- Identifier et mobiliser les ressources à la formation et à la promotion de la SST.
- Conseiller et proposer des plans d'action à la direction, aux gestionnaires et aux employés tout en tenant compte des diverses parties prenantes.
- Jouer un rôle support dans l'identification des situations dangereuses et dans l'application du processus de résolution de problèmes.
- Coordonner certaines activités SST prévues dans le plan d'action annuel.

Exemple pratique

Les 12 associations sectorielles paritaires (ASP) sont un exemple d'organismes autonomes et paritaires, sans but lucratif, fondées et administrées par des associations d'employeurs et de travailleurs.

Le CHSLD Saint- Jude, un établissement de 204 lits en soins de longue durée a constitué un CPSST. Composé de cinq représentants syndicaux et de trois représentants patronaux, le comité se réunit une fois aux six semaines. À l'ordre du jour des réunions: les accidents du travail survenus depuis la dernière rencontre, les moyens de prévention à mettre en place et les suivis des réunions précédentes. Le travail du CPSSST a permis de réaliser des économies de l'ordre de 40 % au niveau des cotisations versées à la CSST. Avec ces économies, ils ont pu acheter des équipements supplémentaires pour assurer une meilleure santé et sécurité du personnel. *(source consultée le 19 juillet 2011:* http://www.asstsas.qc.ca/Documents/Publications/Repertoire%20de%20nos%20publications/OP/op272016.pdf

Avantages

- Facilite les échanges et transcende les divisions habituelles de l'entreprise en reliant des acteurs d'unités de travail ou de fonctions différentes.
- Permet d'envisager les situations sous plusieurs angles et de générer de nouvelles connaissances.
- Donne accès à d'autres bassins de connaissances et de personnes.
- Favorise l'apprentissage et le réseautage.

Les clients du CPSST sont les personnes ou groupes de personnes bénéficiant du travail du CPSST. Il s'agit en premier lieu des mandataires du CPSST: l'employeur et les employés. Il s'agit aussi des différents groupes de personnes ou entités organisationnelles d'un établissement, par exemple: les chefs de services, le comité de bénéficiaires, etc.

Limites

- Il peut être difficile de trouver un temps commun et maintenir le rythme des rencontres étant donné que les membres proviennent de différents départements et niveaux.

Références et ressources

- Guide vers un comité de santé et de sécurité efficace: http://www.asphme.org/upload/pdf/comite_sante.pdf, consulté le 19 juillet 2011.
- La participation des travailleurs: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_154126.pdf, consulté le 19 juillet 2011.
- Pouliot, G. (2001). Le comité paritaire de SST : à l'œuvre et à l'épreuve. *Objectif prévention, 24*(1).
- Beaumier, D. (2004). Une situation gagnante en prévention. *Objectif prévention. 27*(2).
- **Lien intéressant** : http://www.centrepatronalsst.qc.ca/formations/gestion-de-la-prevention/plan-daction-du-comite-sante-securite.html, consulté le 19 juillet 2011.

Mode d'emploi: Comité paritaire en SST

Conditions

- Le mandat et les différents rôles joués par le CPSST doivent être clairs et acceptés de tous.
- Les membres siégeant sur le comité doivent démontrer un engagement réel.
- Le support de la direction, tant au niveau des ressources (temporelles, financières et humaines) qu'au niveau de la reconnaissance est nécessaire pour assurer la survie du comité.
- Un climat organisationnel, où des relations de travail sereines prédominent, favorisera des discussions ouvertes et de qualité sur la prévention et la SST.
- Bâtir le comité sur des valeurs comme le paritarisme, la transparence, l'engagement, la collaboration et la valorisation d'une approche globale.

Fonctionnement

Constituer le comité

- Décider qui fera partie du CPSST tout en gardant la représentativité paritaire.

Détermination du protocole d'entente (paramètres de fonctionnement) du CPSST

- Décider du mandat, du statut et du rôle du comité.
- Déterminer les responsabilités et fonctions de chacun.
- Définir les règles internes de fonctionnement du comité, les mécanismes de libération de ses membres ainsi que les modes de communication à privilégier.

Un CPSST est généralement formé à la suite d'une entente entre l'employeur et les employés. L'entente devrait être rendue officielle par écrit sous forme d'un protocole d'entente.

Organisation des réunions

- Déterminer la fréquence des réunions et l'endroit où tenir celles-ci.
- Préparer les réunions à l'aide d'agendas.
- Établir un processus de détermination des sujets à discuter et à mettre à l'ordre du jour.

Tenue des réunions (exemples d'activités possibles lors des réunions du CPSST)

- Procéder à l'étude des diverses statistiques ou informations concernant les accidents du travail survenus dans l'établissement, en dégager les sources de danger les plus importantes et recommander des priorités et des stratégies d'action à l'établissement.
- Déterminer des priorités d'intervention.
- Collaborer à l'élaboration de programmes d'information et de formation à l'intention des travailleurs en rapport avec les priorités et la santé et la sécurité du travail.
- Recommander et, s'il y a lieu, participer à toutes activités ayant pour but la promotion de la prévention des accidents du travail dans l'établissement.
- Recommander les moyens et équipements de protection individuelle.
- Convenir et proposer à l'établissement un système de vérification de prévention des lieux de travail et favoriser l'analyse des accidents.
- Accueillir et analyser les situations problématiques.
- Recommander toutes mesures jugées utiles à la prévention des accidents du travail.
- Etc.

Suivi

- Établir un mécanisme de suivi.
- Faire le suivi sur les différents éléments décidés lors des réunions et plans d'action.
- Faire la promotion du travail du CPSST.

Outil: Communauté de pratique (CdP)

Groupes de personnes partageant une passion ou une préoccupation commune à propos d'un thème, se réunissant afin d'échanger et approfondir leurs connaissances en interagissant sur une base régulière avec les autres membres de la CdP. Parfois appelée CoP, provenant de l'abréviation anglophone (*Community of Practice*).

Utilisation

- Résoudre des problèmes, rechercher et générer de nouvelles connaissances.
- Peut être structurée par sujet (ex.: la qualité), par problème (ex.: absentéisme au travail), par industrie (ex.: secteur de l'environnement) ou par profession (ex.: conseillers RH).
- Les travailleurs de différents départements ou mêmes de différentes organisations peuvent y participer et partager leurs expériences.

Exemple pratique

Dans le milieu industriel, une communauté de responsables qualité s'est constituée et les membres sont répartis sur plusieurs sites et relèvent de directions parfois différentes. Ils échangent leurs bonnes pratiques, collaborent autour d'axes de progrès communs (ex : approche six sigma) et mutualisent leurs outils (ex : résolutions de problèmes, documents types).

Un industriel du secteur de l'automobile a constitué une communauté de pratique pour progresser dans sa maîtrise du processus de mise au point des pièces moteur. Tout les acteurs du processus concernés (R&D, Bureau d'études, Production, SAV, Achats …) capitalisent leurs expériences (bonnes et mauvaises pratiques) pour constituer un référentiel sur lequel chacun pourra s'appuyer pour mettre au point plus rapidement et pour résoudre plus facilement les difficultés rencontrées sur les nouvelles pièces.

Livre Blanc Les communautés de pratique : Analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques http://www.itfacto.com/iso_album/livre_blanc_2004.pdf , consulté le 19 juillet 2011.

Avantages

- Facilite les échanges et transcende les divisions habituelles de l'entreprise en reliant des acteurs d'unités de travail ou d'entreprises différentes.
- Permet d'envisager la situation selon plusieurs angles et de générer de nouvelles connaissances.
- Donne accès à d'autres bassins de connaissances et de personnes.
- Favorise l'apprentissage et le réseautage.

Limites

- Demande un investissement en temps.
- Difficile de maintenir le rythme des rencontres.

Conditions

- Une raison d'être et un ou des objectifs communs et pertinents doivent exister.
- Des discussions autour de problèmes concrets et réels aident au processus.
- L'animation doit être de qualité.
- L'engagement mutuel, le sentiment d'appartenance des membres et le support de la direction (allocation de temps/argent, reconnaissance) sont nécessaires.

Références et ressources

- Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. (2002). Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Harvard Business School Publishing, Cambridge, MA, 352 p.
- McDermott, R. (2004). How to Avoid a Mid-Life Crisis in Your CoPs: Uncovering six keys to sustaining communities. *KM Review* , *7*(2), 10-13.
- http://www.cefrio.qc.ca/index.php?id=39; http://www.ewenger.com/theory/index.htm; http://www.communityofpractice.ch/en/Home/Communities_of_Practice; http://www.polia-consulting.com/Les-communautes-de-pratiques.html; consulté le 19 juillet 2011.
- CoP virtuelle: http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Projets/VoletOrganisationnelBourhisTremblay.pdf, consulté le 19 juillet 2011.
- http://www.toutpourmanager.com/dossier-357-dossier-mettre-en-%C5%93uvre-des-communautes-de-pratiques-km.html, 25 juillet 2011.

Mode d'emploi: Communauté de pratique (CdP)

Fonctionnement

Les étapes* selon Wenger (http://www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf) incluent:

Établissement d'un contexte stratégique
- Énoncer une proposition de valeur stratégique.
- Déterminer les problèmes d'affaires cruciaux.
- Expliquer le besoin de multiplier la connaissance.

Éducation
- Offrir des ateliers pour renseigner la direction et les membres éventuels sur l'approche CdP.
- Aider les gens à apprécier comment les CdP sont définies et gérées par elles-mêmes.
- Établir un langage qui permet de légitimer les communautés dans l'organisation.

Soutien
- Offrir de l'aide dans les processus de l'encadrement et un appui logistique.
- Déterminer les besoins et définir l'infrastructure appropriée.

Démarrage
- Lancer des projets-pilotes le plus tôt possible.
- Identifier les domaines où il y a du potentiel et de la bonne volonté.
- Interviewer des membres éventuels pour comprendre les besoins, commencer à discuter d'une communauté et identifier les leaders éventuels.
- Rassembler un groupe de base pour préparer et initier un processus de lancement.
- Aider les membres à organiser une série initiale d'activités qui ajoutent clairement de la valeur.
- Encourager les membres à prendre de plus en plus de responsabilités à l'égard de leurs connaissances.

Encouragement
- Trouver des commanditaires pour encourager la participation.
- Valoriser le travail communautaire et publiciser les succès.

Intégration
- Intégrer les communautés dans le fonctionnement de l'organisation.
- Identifier et éliminer les barrières évidentes.
- Aligner les éléments structurels et culturels clés.

Différences avec d'autres formes de groupe de travail

	Communauté de pratique	Équipe de travail	Réseaux informels
Buts	Échanger, générer des connaissances et développer les compétences.	Accomplir une tâche spécifique.	Faire circuler de l'information d'intérêt commun.
Qui sont les membres	Adhésion personnelle basée sur l'expertise ou la passion pour un sujet.	Toute personne en lien avec les tâches.	Relations amicales et d'affaires. Bouche-à-oreille.
Liens entre les membres	Passion, engagement. Identification au groupe.	Les buts et les étapes du projet.	Besoins réciproques et relations.
Durée de vie	Aussi longtemps que les membres ont un intérêt pour maintenir la CdP.	Fin prédéterminée (quand c'est fini).	Pas de début et de fin. Selon les amitiés.

Traduction et adaptation libre, Wenger et al. 2002, p.42

** La compagnie Icohere a également publié un guide détaillé sur le démarrage de CdP: Community of Practice Design Guide A Step-by-Step Guide for Creating Collaborative Communities of Practice, disponible à l'adresse suivante (consulté le 18 juillet 2011) : http://www.icohere.com/CoPDesignGuide.pdf*

Outil: Le courtier des connaissances (*knowledge broker*)

Le courtier de connaissances est un individu ou une organisation qui s'engage à connecter et transférer des connaissances entre deux parties et plus. Sert d'intermédiaire entre deux communautés. Son rôle inclut entre autres la facilitation des interactions, la communication des besoins de chaque partie et la vulgarisation et la contextualisation des connaissances à transférer.

Utilisation

- Créer des liens entre les différents milieux ou communautés (chercheurs, décideurs, directeurs, employés, etc.) de façon à faciliter l'interaction entre eux.
- Communiquer et faire comprendre les besoins et les connaissances des parties impliquées et faciliter la collaboration entre les parties.
- Accroître l'utilisation des connaissances provenant de milieux différents (de la recherche, d'un autre département, d'une autre organisation, de consultants, etc.) au moyen d'activités de vulgarisation, d'animation et de réseautage.
- Avoir une ressource qui sait où trouver les informations, les formations et les sources d'éducation.

Exemple pratique

Le Bureau de transfert et d'échange des connaissances (BTEC) de l'Université Laval assure un **courtage de connaissances** en mettant en relation les milieux de recherche et de pratique.

Au sein du BTEC, les infirmières et infirmiers et les gestionnaires aux prises avec des préoccupations d'ordre professionnel (clinique et de gestion) agissent à titre de premiers informateurs de situations problématiques. La formulation de questions, de problèmes ou de préoccupations par ces infirmières et infirmiers constitue le point de départ du processus de transfert et d'échange de connaissances. Puis, une infirmière ou un infirmier du milieu d'où provient la préoccupation est choisi comme membre de liaison. Une série d'échanges entre le milieu de pratique et le personnel du BTEC est alors amorcée.

http://www.btec.fsi.ulaval.ca/index.php?id=42; consulté le 19 juillet 2011.

Avantages

- Permet d'avoir une meilleure adéquation entre les besoins et les connaissances.
- Aide à la collaboration et à l'amélioration des relations.
- Aide à guider les chercheurs sur les réalités organisationnelles et les entreprises sur les réalités des chercheurs.
- Facilite la dissémination et l'absorption des connaissances.

Le courtier doit s'assurer de comprendre les objectifs des parties impliquées. Ces dernières doivent également connaître les objectifs des autres partenaires

Limites

- Action et portée limitées si l'organisation ne supporte pas le courtier.
- Efforts inutiles si le courtier est perçu peu crédible.

Références et ressources

- http://www.chsrf.ca/Home.aspx; consulté le 19 juillet 2011.
- http://www.irsst.qc.ca; consulté le 19 juillet 2011.
- http://www.uquebec.ca/ptc/rqis/node/188; consulté le 19 juillet 2011.
  http://www.santepop.qc.ca/fichier.php/176/CarnetSynthese7Final.pdf; consulté le 19 juillet 2011.

LRDTC

Mode d'emploi: Le courtier de connaissances

Conditions

- Un courtier expérimenté, influent, capable de faire preuve de jugement impartial et d'équilibrer objectivité et pertinence, aide au bon fonctionnement.
- Les rôles, règles de fonctionnement et les attentes de chaque partie impliquée doivent être bien définis.
- Le support de la direction et des parties engagées (allocation de temps/argent, etc.) est essentiel.

Fonctionnement

Les responsabilités du courtier de connaissances consistent entre autres à:

Préparation

- Rencontrer les organismes ou les personnes détenant des connaissances intéressantes et identifier ce qui serait pertinent pour l'organisation.
- Rencontrer les personnes de l'organisation intéressées et identifier les enjeux nécessitant un apport supplémentaire de connaissances.
- Coordonner les échanges de connaissances (déterminer le format-web, téléphonique, etc. les moments appropriés, etc.).
- Organiser des ateliers d'échange qui rallient les parties impliquées (détermination du format, du temps, de l'endroit, du matériel, etc.).
- Préparer les documents vulgarisés et synthétisés servant de base à la discussion lors des ateliers d'échange.

Durant les échanges:

- Animer les ateliers d'échange:
  - réunir les gens pour qu'ils échangent leurs connaissances et collaborent;
  - aider les groupes à communiquer et à comprendre leurs compétences et leurs besoins respectifs;
  - animer la réunion, relancer avec des questions, prendre le pouls de chacun, etc.;
  - faire la synthèse des ateliers et les diffuser à chacune des parties impliquées.

Suivi

- Assurer un rôle de liaison entre les parties impliquées et un rôle de « guide » à travers les différentes sources de documentation et de connaissances.

Les compétences d'un bon courtier de connaissances:

- Être à l'écoute, maintenir des relations et contacts personnels.
- Avoir un bon réseau et connaître comment le « système » fonctionne, qui sont les décideurs, etc.
- Faire preuve de discernement (pour évaluer la pertinence des connaissances) et être capable d'adapter rapidement les connaissances à transférer, de les synthétiser et les vulgariser pour mieux les transférer.
- Se maintenir à jour et demeurer passionné par le domaine du TC.
- Être disponible à aider les autres et prêt à apprendre des autres.

Selon Mme Boyer du Centre d'innovation, de recherche et d'enseignement du CSSS-IUG, les défis pour le courtier de connaissances sont d'avoir à travailler en l'absence d'un profil de compétences bien défini, à intervenir en contexte de surcharge de travail ou de crise, à s'intégrer aux divers milieux tout en demeurant intègre et impartial, et à traduire fidèlement les propos des chercheurs sans les simplifier ou se les attribuer.

Outil: Description de la main-d'œuvre

Première étape cruciale de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO), la description de la main-d'œuvre consiste à étudier, décrire et analyser la main-d'œuvre de l'entreprise (des métiers, des départements, des fonctions, etc.) en termes d'âge, d'admissibilité à la retraite, d'ancienneté, de qualifications, de statut, de diversité, etc.

Utilisation

- Connaître l'état de la situation actuelle concernant les départs et les besoins en travailleurs.
- Projeter l'offre et la demande de personnel nécessaire en regard des objectifs stratégiques.
- Déterminer quels postes seront plus difficiles à renouveler considérant le bassin de disponibilité de main-d'œuvre.
- Établir un plan d'action pour conserver les connaissances au sein de l'entreprise et former la relève.
- Identifier les moments opportuns pour maximiser le transfert de connaissances.

Avantages

- Offre un portrait détaillé et clair de la main-d'œuvre selon les critères choisis (âge, expérience, formation, connaissances, etc.).
- Permet d'identifier les zones de stabilité, de changement et celles à risque afin de planifier et prévoir à l'avance les moyens d'y remédier.
- Identifie les besoins présents et futurs de transfert de connaissances et des savoir-faire.
- Suscite la réflexion proactive et la prise d'actions réfléchies.

Il est généralement conseillé de tenir les employés au fait de la démarche afin de s'assurer qu'ils en saisissent l'importance et qu'ils puissent participer favorablement.

Il est également suggéré de constituer un comité paritaire doté d'un mandat clair (évaluer objectivement la situation réelle et les besoins), d'un budget et d'une autonomie suffisante pour diriger le projet.

Limites

- Démarche nécessitant un investissement considérable en temps.

Conditions

- La direction doit être prête à agir dans le sens d'une gestion de la main-d'œuvre d'expérience et s'engager en ce sens. Elle doit consentir les ressources nécessaires à la réalisation du diagnostic.
- Elle doit également être claire dans ses orientations tout en étant ouverte au changement.

Références et ressources

- Lagacé, C (INRS-UCS, TRANSPOL) et Brûlotte, C. (Groupe Gestion concertée des ressources humaines), sous la direction de Lesemann, F. (INRS-UCS, TRANSPOL) (2003). Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante. Étude présentée au Comité sectoriel de la main-d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société, avril, 144 p. (disponible sur le net, consulté le 19 juillet 2011).
- http://www.csmotextile.qc.ca/Accueil/gestionPrevison.shtml, consulté le 19 juillet 2011.
- http://emploiquebec.net/publications/Pages-statiques/00_emp_ficheevaluation.pdf, consulté le 19 juillet 2011.
- http://www.csmotextile.qc.ca/Documents/deroulement_programme_gestion_previsionnelle.pdf, consulté le 19 juillet 2011.
- http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/vieautravail/fiche.aspx?p=401678, consulté le 19 juillet 2011.
- http://www.csmotextile.qc.ca/Documents/modele_rapport_diagnostic_m.o.pdf, consulté le 19 juillet 2011.

Mode d'emploi: Description de la main-d'œuvre

Fonctionnement

Les neuf étapes d'une GPMO* - Étape 1 – Diagnostic préliminaire via la description de la main-d'œuvre:

1. Faire une liste détaillée des employés incluant ceux qui ont quitté depuis 5 ans. Pour chacun indiquer: - âge, date d'embauche, occupation / métier, département, formation / diplôme / qualification, (s'il y a lieu: date et cause de départ).
2. Combien d'employés: dans l'entreprise? dans chaque département? dans chaque métier?
3. Moyenne et médiane d'âge des employés: dans l'entreprise? dans chaque département? dans chaque métier?
4. Répartition par groupes d'âge: dans l'entreprise? dans chaque département? dans chaque métier?
5. Évolution des âges: depuis 5 ans?
6. Combien de temps en moyenne les employés demeurent-ils à l'emploi de l'entreprise: dans l'entreprise? dans chaque département? dans chaque métier?
7. Répartition des employés selon leur durée en emploi: dans l'entreprise? dans chaque département? dans chaque métier?
8. Proportion des départs dus à: démissions? exigences de probation? maladies? fin de contrats temporaires? retraites? autres?
9. À quel âge, en moyenne, les employés partent-ils en retraite: dans l'entreprise? dans chaque département? dans chaque métier?
10. Combien de départs à la retraite: depuis 1 an? 2 ans? 5 ans?
11. …

→ *Pour une liste détaillée des questions, voir le document en référence à la page précédente.*

Une fois la description de la main d'œuvre réalisée, il est intéressant de faire une analyse de l'offre interne de main-d'œuvre pour vérifier s'il y a adéquation avec la description.

1. Procéder à l'inventaire des RH à l'interne (organigramme) et inscrire le(s) nom(s) de(s) l'occupant(s) du poste.
2. Identifier un remplaçant pour chacun des postes. Quel est le taux de roulement pour chaque poste identifié?
3. Avez-vous identifié des postes sans remplaçant / vacants? Des postes où il y avait trop d'occupants pour la tâche?
4. Faire le portrait des compétences détenues par les employés à l'interne.
5. En fonction des besoins identifiés et des compétences/intérêts des employés, y a-t-il adéquation pour les postes?
6. Pour les postes critiques où l'offre interne n'est pas disponible, il faut alors procéder à l'analyse de l'offre externe.

**Lagacé et Brûlotte indiquent qu'il y a neuf étapes dans la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, la première étant le diagnostic illustré ci-haut. Les huit autres étapes incluent:*

Étape 2: *définition d'objectifs généraux, première définition des mesures pertinentes et description des avantages et exigences du projet.*

Étape 3: *présentation à la direction et approbation.*

Étape 4: *formation du comité de travail, information détaillée aux membres concernant le projet et distribution des responsabilités.*

Étape 5: *analyses plus approfondies et révision des scénarios.*

Étape 6: *discussion et révision des objectifs et définition d'objectifs spécifiques.*

Étape 7: *définition des moyens à prendre.*

Étape 8: *définition d'un échéancier et planification du travail.*

Étape 9: *implantation graduelle des mesures choisies et évaluation progressive du projet.*

Outil: Entrevue

Outil servant à recueillir de l'information en face-à-face. En transfert de connaissances, les entrevues permettent d'identifier et de comprendre les connaissances détenues par un individu et à ce dernier d'exprimer ses besoins.

Utilisation

- Obtenir des informations, des perceptions et des opinions de l'interviewé.
- Approfondir un sujet et comprendre ce que les personnes en pensent.
- Obtenir un portrait et l'histoire du parcours de l'interviewé.
- Impliquer les personnes dans une démarche participative (nécessite d'être moins directif).

Avantages

- Relativement simple à organiser mais requiert une bonne préparation.
- Permet d'approfondir la compréhension des sujets abordés et d'obtenir des réponses plus personnelles (motivations, raisons, etc.).
- Offre une flexibilité; l'intervieweur peut changer ses questions sur le moment selon les réponses et réactions gestuelles de l'interviewé.
- L'interviewé peut se sentir davantage engagé par cette méthode de sollicitation d'opinions.

Limites

- Requiert un investissement en temps.
- Quantité limitée d'entrevues considérant l'investissement en temps; par conséquent, permet de joindre moins de personnes qu'un sondage.
- L'interprétation des réponses demeure subjective.
- Peut limiter la franchise car l'anonymat est moins évident que dans le cas de l'administration d'un sondage.

Conditions

- Requiert un intervieweur expérimenté, faisant preuve de jugement et de discernement et capable d'aller chercher les réponses plus pertinentes.
- Prend entre 45 minutes et une heure trente pour réaliser une entrevue. Ne pas dépasser une heure trente. La durée de l'entrevue peut varier en fonction du candidat et de son habileté à répondre succinctement aux questions.

La capacité d'écoute est une qualité importante. À titre d'intervieweur, mettre l'emphase sur ce qui est communiqué et non votre réaction en rapport aux questions.

Soyez conscients de vos propres biais et différences culturelles.

Références et ressources

- http://www.uxmatters.com/mt/archives/2007/09/conducting-successful-interviews-with-project-stakeholders.php, consulté le 19 juillet 2011.
- http://www.engl.niu.edu/wac/interview.html, consulté le 19 juillet 2011.
- http://www.managementhelp.org/evaluatn/intrview.htm, consulté le 19 juillet 2011.
- Hlady Rispal, Martine (2002). La méthode des cas: Application à la recherche en gestion, De Boeck et Larcier, 250 p. (voir p.124-130).
- Grawitz, Madelene (2000). Méthodes des sciences sociales, 11e édition. Dalloz-Sirey (Ed.), 1019 p. (voir p.643-670).

Mode d'emploi: Entrevue

Fonctionnement

La préparation

- Déterminer le but de l'entrevue et les gens à interviewer.
- Sélectionner le type d'entrevue à faire: structurée, non-structurée ou semi-structurée.
- En fonction du type d'entrevue, préparer un guide-questionnaire d'entrevue:
  - identifier les grands thèmes (généralement trois à quatre sujets) de questions qui seront posées;
  - préparer des questions ouvertes, simples, neutres et claires (une seule idée par question).
- Tester le guide-questionnaire de l'entrevue auprès de quelques personnes et le modifier s'il y a lieu.
- Collecter de l'information sur les gens à interviewer afin d'avoir une première idée de la personne.
- Choisir la date et le temps pour la réalisation de l'entrevue. Sélectionner un endroit agréable et pratique pour faire l'entrevue et préparer le matériel et la salle (eau, crayons, papiers, etc.).
- Contacter les interviewés et les convoquer. Les informer des sujets qui seront discutés.

Durant l'entrevue

- Faire les introductions, mettre l'interviewé à l'aise et créer un rapport, un environnement et une ambiance agréable afin de stimuler un climat de confiance.
- Expliquer l'agenda de l'entrevue, la forme et la durée prévue. Si la personne accepte, enregistrer l'entrevue. Expliquer comment les données recueillies seront utilisées.
- Demander si l'interviewé a des questions sur le sujet.
- Poser les questions (sans les lire), écouter les réponses, regarder l'interviewé pour lui démontrer de l'intérêt, prendre des notes à l'occasion et observer le non-verbal; le tout, dans une ambiance positive.
- Éviter d'utiliser un langage non-verbal négatif, tel que froncer les sourcils, etc.
- Donner le temps à l'interviewé pour répondre, même si cela inclut des périodes de silence.
- Utiliser le principe de l'entonnoir, allant de questions plus larges à des questions plus précises, sur les sujets questionnés. Éviter de poser des questions qui conduisent l'interviewé à un type de réponse.
- Faire attention à ne pas perdre le contrôle de l'entrevue si l'interviewé s'étire sur un sujet. Ramener en douceur le sujet. Porter une attention sur la transition des sujets à couvrir.
- Reformuler, indiquer ce qui a été compris ou ce qui semblait peu clair.
- Laisser des coordonnées au cas où l'interviewé aurait des questions et/ou des informations supplémentaires à transmettre plus tard. Remercier la personne et rappeler la suite du processus.

Après l'entrevue

- Documenter ce qui a été dit. Le document devrait contenir la recherche d'information, les principales questions, les réponses, les citations les plus pertinentes et les notes de l'intervieweur.
- Valider s'il reste des éléments en suspens.

Les types d'entrevues généralement utilisés dans le domaine du transfert de connaissances sont les entrevues semi-structurées où un certain nombre de sujets à couvrir sont prédéterminés. Quelques questions sont préparées en fonction des thèmes couverts mais elles sont généralement ouvertes. Les répondants sont alors libres de choisir comment ils répondent et quels éléments ils veulent faire valoir. Si vous voulez obtenir de l'information sur leur parcours, vous pouvez leur demander de raconter leur histoire. Si vous voulez une opinion en fonction de leur expertise, posez des questions exploratrices sur leur expertise en particulier. Si vous voulez des faits, soyez plus précis dans vos questions.*

**Un exemple d'une question ouverte en TC serait: «Parlez moi des formations auxquelles vous avez participées?» Une question fermée serait davantage spécifique: «Sur une échelle de 1 à 10, indiquez-moi votre satisfaction quant à la circulation des connaissances; 1 correspondant à un faible partage des connaissances et 10 correspondant à un fort partage des connaissances.»*

Outil: Forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM)

Outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces (F) et des faiblesses (F) de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités (O) et des menaces (M) de l'environnement de l'entreprise. Fournit des renseignements utiles au mariage des ressources de l'entreprise à l'environnement compétitif. Souvent appelé SWOT, abréviation anglophone de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* et *Threats*.

Utilisation

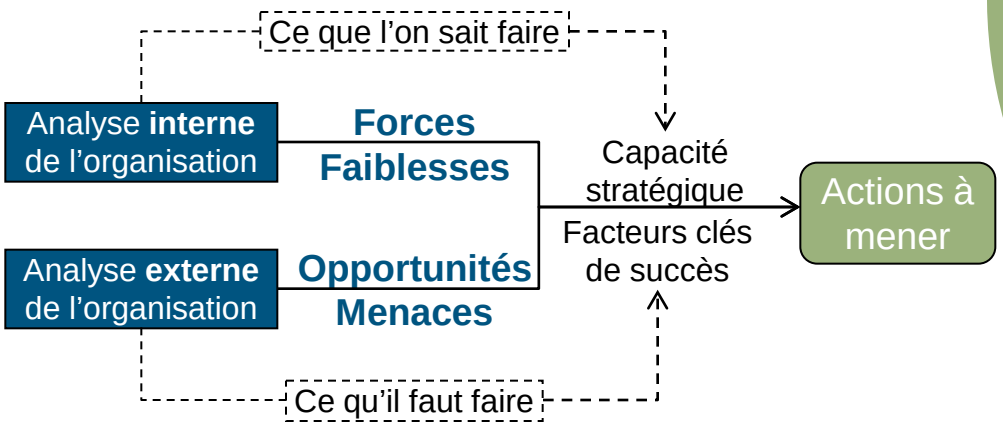
- Obtenir un portrait de la situation et comprendre les besoins.
- Guider les activités de planification et de stratégie.
- Comprendre les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la gestion des connaissances.

Avantages

- Outil simple à comprendre et à utiliser.
- Dresse un portrait autant interne qu'externe.
- Facilement adaptable, peut être fait selon plusieurs angles ou domaines d'activités stratégiques, par exemple, l'analyse de la gestion des connaissances, la gestion de la SST, etc.
- Permet d'identifier les forces et faiblesses au niveau des connaissances détenues par les employés et par conséquent, les besoins en matière de connaissances.
- Aide à planifier et prendre des décisions.

Limites

- Si mal utilisé, peut constituer un outil d'analyse trop vaste diluant les possibles recommandations.
- Nécessite du temps et un questionnement honnête sur nos FFMO.



Les diagnostics peuvent être réalisés à l'aide de l'étalonnage interne ou externe, des groupes de discussion, d'entrevues, du comité paritaire ou encore par l'entremise d'autres modèles tels que le PESTEL et le modèle des 5 forces de la concurrence de Porter*. C'est la **confrontation** entre les résultats du diagnostic interne et ceux du diagnostic externe qui permet de **formuler des options stratégiques** et qui constitue l'intérêt de l'analyse FFOM.

Références et ressources

- http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_fr.html, consulté le 20 juillet 2011.
- http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT, consulté le 20 juillet 2011.
- *voir http://www.12manage.com/methods_PEST_analysis_fr.html, consulté le 20 juillet 2011.
- *voir http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_fr.html, consulté le 20 juillet 2011.

LRDTC

Mode d'emploi: Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Fonctionnement

Définition de l'objectif

• Définir précisément et simplement le champ d'activités à analyser.

Sélection des acteurs à impliquer

• Identifier les leaders d'opinions formels et informels.
• Peuvent provenir de différents services ou milieux au sein ou à l'extérieur de l'entreprise.

Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces

• Dresser la liste des éléments quantitatifs et qualitatifs sans chercher à évaluer leur importance.

Sélection des facteurs clés et construction de la matrice FFOM

• Trier par ordre d'importance les éléments listés plus tôt et sélectionner les éléments principaux.
• Déterminer les actions à privilégier.

Réalisation du plan d'action

Voici quelques questions et exemples disposés selon la matrice FFOM:

	Aspects positifs	Aspects à surveiller
	Forces	**Faiblesses**
Analyse interne	**Questions générales** • Quels avantages et ressources uniques la compagnie possède-t-elle? • Qu'est-ce que la compagnie fait bien? • Que perçoivent les autres comme étant les forces de la compagnie? **Questions de transfert de connaissances** • Quelles connaissances critiques et difficiles à copier la compagnie possède-t-elle? • Que fait la compagnie pour faciliter le transfert de connaissances? **Exemples** • Brevets, culture de partage forte, audit, etc.	**Questions générales** • Que pourrait améliorer la compagnie? • À quel endroit ou dans quel contexte la compagnie possède-t-elle moins de ressources que les autres? • Qu'est-ce que la compagnie fait moins bien? • Qu'est-ce que la compagnie devrait éviter? **Questions de transfert de connaissances** • Quels besoins en connaissances ne sont pas comblés? • Existe-t-il des barrières limitant le transfert de connaissances? **Exemples** • Faible réseau de partenaires, présence géographique désavantageuse, culture compétitive qui limite le partage entre les travailleurs, aucun critère d'évaluation ou d'imputabilité portant sur le TC, etc.
	Opportunités	**Menaces**
Analyse externe	**Questions générales** • Quelles sont les opportunités qui s'offrent à la compagnie? • De quelles tendances intéressantes la compagnie est-elle consciente? **Questions de transfert de connaissances** • Quelles sont les opportunités en terme de transfert de connaissances sur le marché? • Quelles sont les opportunités de réseautage? **Exemples** • Arrivée de nouveaux procédés, substitution de produits dangereux, etc.	**Questions générales** • À quels obstacles fait face la compagnie (ex. manque de ressources humaines disponibles sur le marché du travail) ? • Qu'est-ce qui inquiète la compagnie à propos de la compétition? **Questions de transfert de connaissances** • Comment la compétition se différencie et se démarque-t-elle lorsqu'il s'agit de transférer ses connaissances? **Exemples** • Arrivée de nouveaux concurrents, nouvelles réglementations ou normes, etc. • Arrivée de nouvelles problématiques, etc.

Outil: *Future search conference* (Conférence de vision future)

Réunion à laquelle participe un grand nombre de personnes de différents niveaux concernées par une même problématique. Les gens sont appelés à s'exprimer sur le passé, le présent et le futur et à participer à la construction d'une vision commune et d'un plan d'action impliquant les parties prenantes.

Utilisation

- Peut être utilisé pour discuter de sujets variés, allant d'enjeux sociaux, tels que le développement durable, la qualité de l'eau, etc. aux enjeux organisationnels, tels que l'équilibre travail-famille, les valeurs en SST, le changement organisationnel, la planification stratégique, etc.
- Outil favorisant la stimulation de l'innovation, la mobilisation des troupes et la construction de visions communes.
- Peut servir d'outil de collaboration entre le patronat, le syndicat, le gouvernement, etc.
- Peut être utilisé pour faire le point sur nos savoirs.

Exemples pratiques

Une usine de Hewlett Packard a utilisé Future Search Conference pour organiser le travail de façon à ce que les employés se voient comme propriétaires. Dans une autre usine de HP, où l'on parlait de fermeture on a utilisé le Search Conference pour amener les gens ensemble et faire des choix de survie difficiles comme la fermeture de quatre lignes de production et terminer les emplois qui y étaient reliés afin d'assurer le future de l'entreprise.

Levi Strauss in Canada a fait la manchette de CNBC pour ses pratiques de management innovatrices. Il y a huit ans, lors d'une Search Conference, ils ont défini le futur qu'ils ont maintenant mis en place. Le changement critique dans leur façon de penser a été de former un partenariat avec le syndicat et d'aller de l'avant ensemble pour créer le futur.

Avantages

- Encourage le dialogue et l'expression de la réalité de chaque participant, de ses expériences, ses différences, ses besoins et sa vision.
- Encourage la créativité et la collaboration.
- Sollicite davantage l'engagement par rapport aux actions proposées.
- Permet de bâtir de nouvelles relations, de faciliter l'apprentissage entre les participants, d'atteindre un consensus et de partager les mêmes valeurs.

Limites

- Demandant au plan de l'organisation en amont (préparation) et exige un bon investissement en temps.

Qui choisir?

Choisissez des personnes, des volontaires de préférence, qui se sentent concernés par le sujet et qui ne craindront pas d'exprimer leur point de vue et de voir leurs opinions critiquées.

Références et ressources

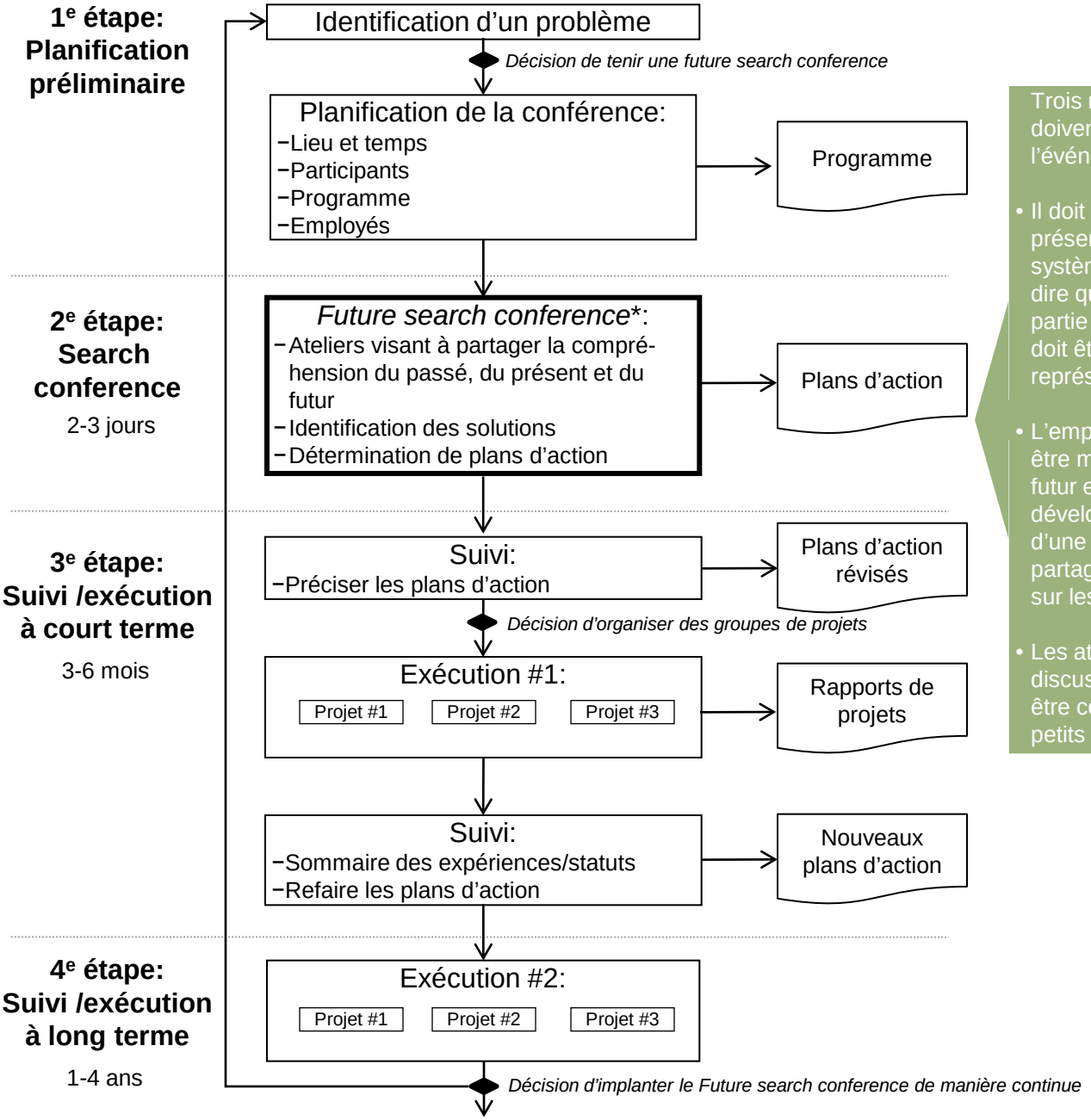
- Weisbord, M.R. (1993). Discovering common ground. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 442 p.
- Buchhorn, R. (2004). Safety improvement program at NorskeCanada: "next steps to world class safety". *Pulp & Paper Canada*, *105*(4), 54.
- Polanyi , M. (2001). Toward common ground and action on repetitive strain injuries: An assessment of a future search conference. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *37*(4), 465-488.
- http://www.worldtrans.org/qual/searchconf.html, consulté le 20 juillet 2011.
- http://epress.anu.edu.au/dialogue_methods/mobile_devices/ch03s05.html, consulté le 20 juillet 2011.

Mode d'emploi: *Future search conference* (Conférence de vision future)

Conditions

- Chaque participant doit participer à tous les ateliers et ses opinions doivent être respectées.
- Les ateliers ne doivent pas prendre la forme de discours ou monologues. La participation et la discussion doivent guider les ateliers de la conférence.
- La conférence devrait être tenue loin de toutes distractions.

Fonctionnement



Trois règles doivent dicter l'événement:

- Il doit y avoir la présence de tout le système, c'est-à-dire que chaque partie prenante doit être représentée.
- L'emphase doit être mise sur le futur et le développement d'une vision partagée et non sur les conflits.
- Les ateliers de discussion doivent être composés de petits groupes.

* Les questions à poser seront en fonction de la problématique ou du sujet d'intérêt, mais voici quelques exemples de questions:

Passé: Quel est l'historique? Quelles leçons pouvons-nous tirer?
Présent: Qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas présentement? Quels sont nos besoins?
Futur: Que voulons-nous atteindre? Dans cinq ans? Dans dix ans? Que pouvons-nous faire pour y arriver?

Outil: Groupe de discussion (*focus group*)

Formation et animation de groupes de discussion sur un sujet donné. Six à douze personnes sont choisies et invitées par un animateur à donner leurs opinions. Peut aider à identifier les besoins en transfert de connaissances. Les tables rondes en sont une forme. Aussi appelé « *focus group* ».

Utilisation:

- Collecter des opinions et des perceptions concernant un sujet ou une problématique précise.
- Identifier et approfondir la compréhension de sujets en discutant et validant des hypothèses.
- Encourager la parole autour de problèmes particuliers.
- Déterminer le degré de consensus existant sur un sujet donné.

Exemple pratique

Dans le cadre d'un projet de recherche portant sur les pratiques de transfert des connaissances à l'IRSST, les chercheurs associés à la Chaire d'étude en organisation du travail de l'Université de Sherbrooke ont recueilli le témoignage sur les meilleures pratiques de transfert de connaissances ainsi que sur les facteurs qui y sont associés, entre autres, au moyen de groupes de discussion (focus group) auprès d'une vingtaine de personnes bien au fait du sujet (chercheurs, cadres et conseillers aux projets externes). L'explicitation des expériences du personnel en matière de TC montre une grande diversité de pratiques. Les informations collectées permettent de croire que les succès en matière de transfert sont attribuables, pour une large part, à l'existence d'une bonne collaboration avec les partenaires ainsi qu'à une implication élevée de ceux-ci aux différentes étapes de réalisation du projet de recherche. (Rapport déposé à l'IRSST # 099 423)

Avantages

- Favorise la production et la diversité d'idées grâce à l'interaction et à la fusion de discussions.
- Donne aux participants la possibilité d'exprimer leur point de vue.
- Permet de comprendre les besoins et les attentes des individus.

Il est généralement acceptable d'avoir un groupe de discussion d'une durée d'une heure trente à deux heures.

Limites

- Outil subjectif de collecte d'opinions.
- L'analyse peut être longue car on tente de résumer les opinions de plusieurs personnes.
- Certains participants peuvent s'autocensurer sur certaines informations sensibles.

Références et ressources

- http://www.tgci.com/magazine/How%20to%20Conduct%20a%20Focus%20Group.pdf, consulté le 20 juillet 2011.
- Catterall M. et Maclaran P. (1997). Focus group data and qualitative analysis programs. *Sociological Research Online, 2*(1).
- http://www.mdm-scd.org/files/FichesMethologiques/francais/GuideCollecte_Fran%C3%A7ais_FocusGroup.pdf, consulté le 20 juillet 2011.
- http://www.mdm-scd.org/files/FichesMethologiques/francais/GuideCollecte_Fran%C3%A7ais_FocusGroup.pdf, consulté le 20 juillet 2011.
- http://www.owhn.on.ca/toolkit/GuidetoFocusGroups.pdf, consulté le 20 juillet 2011.

Mode d’emploi: Groupe de discussion

Conditions

- Le support de la direction est nécessaire.
- Les participants doivent être intéressés et ouverts à discuter et à entendre des opinions divergentes sur le sujet donné.
- La participation de tous les membres présents dans une atmosphère positive et respectueuse est requise.
- Une excellente animation est un critère absolu.

Fonctionnement

Préparation

- Déterminer le sujet et les objectifs.
- Identifier les participants (six au minimum, douze au maximum; prévoir des remplaçants) afin de former soit un groupe hétérogène ou homogène dépendant de l’objectif du groupe (diversité d’opinions ou profondeur du sujet).
- Sélectionner un animateur chevronné.
- Développer une grille de questions (cinq ou six portant sur le fond).
- Organiser la logistique (réserver la salle, envoyer les invitations aux participants, confirmer leur participation, préparer la salle – crayons, papier, enregistreuses, cassettes, etc.).

Rencontre

- Introduire les participants et le sujet.
- Expliquer la procédure et la nécessité d’enregistrer s’il y a lieu.
- Animer le groupe de discussion.
- Conclure en remerciant les participants et en leur expliquant la suite s’il y a lieu.

Suivi

- Recommencer les groupes de discussion jusqu’à saturation.
- Envoyer une lettre de remerciement aux participants.
- Compléter la prise de note.
- Analyser les données collectées et rédiger un rapport faisant émerger les points importants.

Le rôle de l’animateur

L’animateur a pour mission de guider la discussion dans le groupe en veillant à ne pas prendre position. Son rôle consiste à créer une synergie en peu de temps, à relancer la discussion, à poser des questions ouvertes, à organiser la prise de parole, etc.

Il pourra utiliser la méthode des cinq questions (voir autre fiche) pour approfondir le sujet à l’enjeu.

Plus il y a de participants, plus la possibilité de faire émerger les besoins ou de nouvelles idées sera grande.

Cependant, un trop grand nombre de participants rend les tâches d’animation et de gestion des échanges difficiles.

Il est possible, avec consentement des participants, d’enregistrer les conversations ou encore d’avoir une personne qui prend les notes en direct. Ceci permet de revoir les notes et ne rien oublier.

Outil: Inventaire et cartographie des connaissances

Consiste à faire un inventaire détaillé des connaissances des individus et de l'organisation qui sont jugées utiles et critiques pour assurer la performance. Résume qui sait quoi, dans quel département. Peut être présenté dans un document descriptif ou sous la forme d'une carte.

Utilisation

- Répertorier et cartographier les connaissances et les compétences des employés.
- Savoir qui détient quelles connaissances et compétences.
- Évaluer s'il y a des écarts à combler et des zones de vulnérabilité en termes de connaissances et compétences à détenir ou à acquérir.

Avantages

- Disposer d'un portrait des connaissances et compétences des individus dans l'organisation.
- Permet de connaître qui fait quoi de manière objective là où le processus est standardisé.
- Permet de voir l'écart entre les connaissances et compétences détenues et celles désirées.
- Lorsque rendu accessible à tous sous forme de répertoire de connaissances, permet d'accéder plus rapidement à des connaissances disponibles et facilite la recherche de personnes détenant ces compétences.

Limites

- Fixe dans le temps, inventaire et cartographie pris à un moment x (ex. une photo).
- Doit être constamment mis à jour pour tenir compte de l'évolution des connaissances.
- Requiert des ressources (humaines et temporelles) pour faire l'inventaire et cartographier les connaissances des employés.
- Bien que la cartographie permet de capter certaines connaissances tacites, l'explicitation de celles-ci, acquises au fil des années, demeure limitée.

Conditions

- Le support de la direction et un processus standardisé aident au bon fonctionnement.

Références et ressources

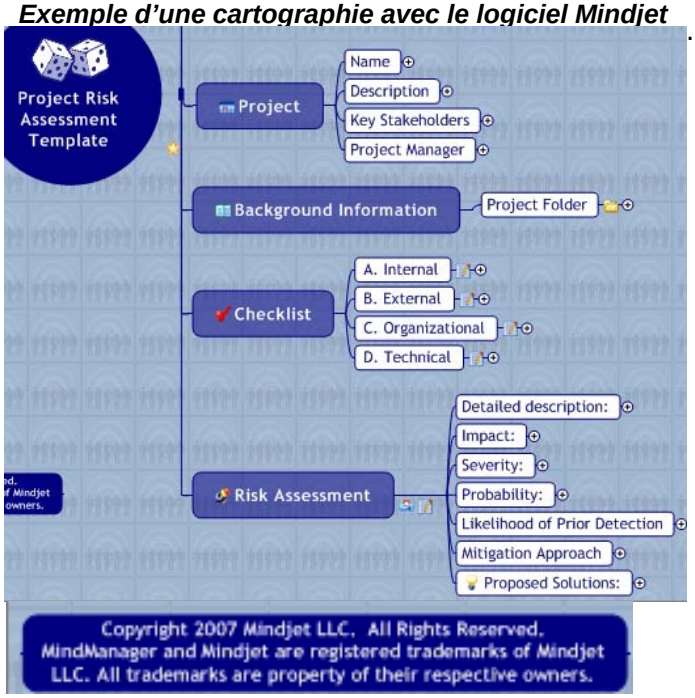
- Beazley, H., Boenisch, J. et Harden, D. (2002). Continuity Management. Éditions John Wiley & Sons, 269 pages.
- Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J. et Browning, C. (2000) The Knowledge Audit. *Knowledge & Process Management*, 7(1), 3-10.
- Ermine J-L., Boughzala, I. et Tounkara, T. (2006). Critical Knowledge Map as a Decision Tool for Knowledge Transfer Actions. *The Electronic Journal of Knowledge Management. 4*(2), 129-140. Disponible sur http://www.ejkm.com, consulté le 20 juillet 2011.
- http://www.skyrme.com/tools/kinout.htm consulté le 20 juillet 2011.
- http://www.club-gc.asso.fr/QuickPlace/clubgc/Main.nsf/h_Toc/9173afbcfea26e2cc1256f00004ede3b/?OpenDocument, consulté le 20 juillet 2011.
- http://www.daretoshare.ch/fr/Accueil/Knowledge_Management_Methods_and_Tools/Gestion_de_savoir_Boite_a_outils/Cartographie_des_connaissances, consulté le 20 juillet 2011.
- http://kmwiki.wikispaces.com/Knowledge+mapping, consulté le 20 juillet 2011.

Avant d'entreprendre la cartographie de l'ensemble de l'organisation, commencer par des projets pilotes.

Mode d'emploi: Inventaire et cartographie des connaissances

Fonctionnement

Exemple d'une cartographie avec le logiciel Mindjet



Planification du projet

- Établir la cohérence entre la culture et le contexte de l'entreprise.
- Convaincre la direction de la démarche.

Planification de l'inventaire et de la cartographie

- Déterminer dans quels départements ou sur quels postes se feront l'inventaire et la cartographie.
- Déterminer les catégories de connaissances à cartographier.[1]
- Élaborer des questions simples, neutres, pertinentes.

Réalisation de l'inventaire et de la cartographie

- Entrevues auprès des personnes concernées.

Présentation de l'inventaire et des connaissances cartographiées

- Peut se faire sous format didactique (selon ce qui a été dit) ou sous forme de cartes. Les cartes nécessitent l'utilisation d'un logiciel spécialisé. Ci-joint une représentation graphique*.

Suivi

- Mettre à jour le matériel ou les cartes et les rendre disponibles aux employés.

** Il existe différentes approches de classification des connaissances lors d'une démarche d'inventaire et de cartographie. Le tableau suivant vous présente trois approches. Ermine se concentre sur les connaissances critiques. Liebowitz procède par étape et suggère d'évaluer l'écart entre les connaissances existantes et les celles requises et Beazley prône la recension par catégorie des connaissances dites opérationnelles, soit celles qui mènent à l'action.*

Ermine *et al.* (2006)	Liebowitz *et al.* (2000)	Beazley *et al.* (2002)
Évaluation de la criticité des connaissances selon: **1: *La valeur* :** identification de la rareté et de l'utilité des connaissances. ***2: La difficulté d'exploitation* :** identification de la difficulté à acquérir et à utiliser ces connaissances.	**1e étape : Identifier les connaissances *existantes* et utilisées:** • Types de connaissances utilisées? Tacites/Explicites? Utilisation? Manière d'obtention? Valeur ajoutée pour l'organisation? Qui les utilise? Qui en bénéficie? Connaissances nécessaires à court et à long terme? Etc. **2e étape : Identifier les connaissances à combler:** • Connaissances supplémentaires nécessaires? Dans quelle mesure ces connaissances aideraient à améliorer votre performance? Etc. **3e étape: Identifier les écarts et agir en conséquence**	**Données opérationnelles:** • Statistiques, données de référence et sources d'informations. **Connaissances opérationnelles de base** • Objectifs, rôles et responsabilités de l'emploi, forces/faiblesses/opportunités/menaces de l'organisation, innovations. **Connaissances opérationnelles de fonctionnement** • Réseaux de connaissances, habiletés requises pour bien faire l'emploi, évaluations de performance, projets complétés, idées inexploitées, biographies des employés . **Connaissances opérationnelles critiques:** • Problématiques urgentes et/ou récurrentes, principaux clients, projets en cours .

[1] Voici quelques compagnies vendant ce type de logiciel: http://www.visual-mind.com/ed_basic.html; http://www.conceptdraw.com/; http://www.mindjet.com/us/index.php; http://www.valcartier.drdc-rddc.gc.ca/sciences/kmapper-ft-fs-fra.pdf; http://www.arbor-et-sens.org/spip.php?article8, consulté le 20 juillet 2011.

Outil: *Kaizen*

Le *kaizen* est une stratégie d'affaires qui nécessite la remise en question par l'observation et l'implication de tous les acteurs. La base du *Kaizen* est l'observation de l'espace de travail, de l'individu dans son environnement et de la sécurité dans son ensemble. On axe sur le processus d'améliorations continues et concrètes réalisées dans un laps de temps relativement court.

Utilisation

- Comprendre le processus existant, le processus actuel à améliorer.
- Atteindre des objectifs d'amélioration du processus d'affaires, par la réduction de coûts, d'inventaires et de délais et l'amélioration des services aux clients.
- Faire appel à la participation de tous pour diminuer et éliminer les causes de pertes dans les processus et dans l'organisation.
- Simplifier les flux de circulation et améliorer la productivité, la qualité et les conditions de travail.
- Développer et soutenir dans toute l'organisation une culture d'amélioration continue au quotidien.

Exemple pratique

En 1994, Prevost Car, pour augmenter sa production à une unité et demie par jour a agrandi son usine sur trois côtés. En 1995 ils ont dû faire face à une augmentation de 25 % sans la possibilité d'agrandir, ils ont donc augmenté la vitesse de production, mais la ligne d'assemblage ne pouvait subvenir aux besoins. Après des recherches, ils ont décidé d'utiliser la méthode *Kaizen* et des experts japonais. Alors qu'ils étaient à la recherche d'un outil ils ont trouvé une culture. En résultat, la capacité de production dans un même espace a doublé, l'utilisation de sous-traitants externes a diminué et le renouvellement annuel d'inventaire est passé de 2.5 à 46. http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite_emploi/Recueil-cas.pdf, consulté le 20 juillet 2011.

Avantages

- Outil simple, accessible, basé sur l'amélioration concrète et immédiate.
- Permet d'identifier les sources de danger, les pertes d'efficacité, les gaspillages, les erreurs et les mauvais aménagements, ce qui en retour améliorera un ensemble de facteurs (sécurité, qualité, délais, coûts, etc.) et la productivité.
- Favorise la participation des employés et l'appropriation des solutions et des résultats.
- Catalyseur qui permet aux employés de contribuer.
- Ce que tu mesures, tu l'améliores.

Les éléments de base du *kaizen* sont le travail d'équipe, la discipline personnelle, les cercles de qualité et les suggestions pour l'amélioration. De ces éléments s'ensuivent trois piliers: l'élimination du gaspillage, la standardisation des processus et l'application des 6S: *seiri* (sélectionner/ordre), *seiton* (situer/ordonné), *seiso* (scintiller/propreté), *seiketsu* (standardiser/nettoyage normalisé), *shitsuke* (suivi/discipline), et *sedan* (sécurité). Les 6S ne sont pas de simples règles d'hygiène, mais également un moyen de maintenance élémentaire.

Limites

- Les objectifs doivent être réalisables.
- L'engagement de la direction doit être ferme et réelle.

Conditions

- L'engagement, une vision et des objectifs clairs des dirigeants sont nécessaires à la réussite.
- Les membres de l'équipe responsable doivent être libérés de leurs fonctions lors de la démarche *kaizen* et avoir accès au terrain. L'amélioration se passe là où est l'action, directement là où les opérations se déroulent.
- Assurer la participation réelle de l'ensemble des travailleurs concernés.
- Communiquer et informer à tous les niveaux.

Références et ressources

- http://www.xmarks.com/site/membres.lycos.fr/hconline/kaizen_fr.htm, consulté le 20 juillet 2011.
- http://www.scenaris.com/pdf/kaizen.pdf, consulté le 20 juillet 2011.
- http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite_emploi/Recueil-cas.pdf, consulté le 20 juillet 2011.

Mode d'emploi: *Kaizen*

Fonctionnement

Planification

- Obtenir le mandat ferme et clair de la haute direction.
- Définir les buts visés, des objectifs simples, clairs et mesurables. Par exemple, réduire les mouvements répétitifs de moitié sur certains postes, augmenter de 30% la productivité sur une ligne de production, ou récupérer 25% d'espace.
- Déterminer les opérations à améliorer. Il est recommandé de choisir un site pilote qui sera gagnant, où les accidents sont fréquents, l'espace est manquant ou qui a peu de productivité.
- Effectuer une cartographie de la situation actuelle pour cibler les améliorations à venir.
- Bien choisir les membres de l'équipe *kaizen,* s'assurer d'avoir une vision multidisciplinaire, complémentaire. Il est conseillé de solliciter un encadrement externe pour les premiers *kaizen* et de prévoir une stratégie de formation à l'interne pour assurer le renouvellement et le maintien à long terme.
- Déterminer vos propres règles du jeu telles que: agir immédiatement puis corriger les erreurs dès que possible; rechercher des solutions demandant de faibles investissements, chercher le consensus de plusieurs personnes pour avoir des idées d'améliorations illimitées, etc.

Le pré-*kaizen* – ou l'analyse actuelle de la situation

- Consacrer du temps à la sensibilisation de tous les employés de l'usine et à la formation des membres de l'équipe en expliquant les principes *kaizen* à l'aide de la théorie et de cas pratiques.
- Étudier la situation actuelle en détaillant les étapes du processus et en définissant les catégories (cartographie).
- Analyser l'espace de travail, l'individu à son travail dans son environnement et la sécurité dans son ensemble. Choisir et utiliser adéquatement les outils qui vont favoriser la réussite du Kaizen, ex: Ichikawa, VSM, SMED, 7 ways,…)
- Selon l'objectif à atteindre, les activités suivantes peuvent être appropriées:
    - Dessiner le flux des produits pour chacune des catégories. Indiquer le processus actuel.
    - Calculer pour chacune des étapes les distances parcourues, les temps requis, les capacités de production et le nombre de pièces pouvant être produites dans un quart de travail.
    - Calculer pour chacune des catégories le temps de cycle et le ratio VA (valeur ajoutée) / NVA (non valeur ajoutée).

L'amélioration

- Rechercher à partir de la situation documentée précédemment des cibles d'améliorations de manière précise et agressive. Par exemple, viser la réduction de 60% des blessures causées par des mouvements répétitifs ou viser la réduction de 50% des distances parcourues (en déplacement et en transport).
- Écrire, avec les employés, sur un tableau d'affichage les opportunités d'amélioration et pistes de solutions.
- Implanter ces améliorations à l'aide d'actions. Par exemple, alternance de postes de travail (polyvalence), meilleure disposition des outils, viser un flux continu et unitaire entre les étapes, éliminer les accumulations de produits en cours de fabrication, réduire les inventaires de tout genre sur le plancher, etc.

Suivi

- Mesurer les effets de ces actions et les afficher sur des tableaux accessibles à tous. Insérer sur ces affiches les problèmes ainsi que les solutions apportées pour rendre accessible l'information aux autres employés.
- À considérer comme étape primordiale, le suivi consiste à informer, mesurer, corriger et exécuter les solutions choisies.

Post-*kaizen*

- Faire la revue de chacun des projets et s'assurer que les éléments suivants ont été définis: le sujet du projet, le problème identifié, l'amélioration proposée, le résultat visé, la ressource principale et le délai de réalisation.
- Présenter les résultats à la direction.
- Communiquer les résultats du *kaizen* et la revue des projets d'amélioration choisis à tous les employés. Ex. Journal Kaizen.
- Maintenez une petite équipe permanente sur le site afin de continuer d'optimiser les opérations, voir les opportunités d'amélioration, parfaire les activités et inventer de nouvelles façons de faire.

Un *kaizen* s'effectue généralement sur 5 à 10 jours selon la grosseur du défi et de l'entreprise. Plus une entreprise encouragera une culture d'amélioration continue, meilleures seront ses chances d'avoir des *kaizen* efficients et efficaces.

Outil: Matrice de recadrage

Technique qui aide les personnes et l'organisation à voir les problématiques qu'elles vivent de différents points de vue en questionnant différents acteurs du système pour favoriser la remise en question et la génération d'idées et de solutions possibles. La situation est vue selon les perspectives des 4 «p» (programme, planification, potentiel et personne) ou encore selon différents acteurs et spécialistes. Appelée « *reframing matrix* » en anglais.

Utilisation

- Recueillir un grand nombre d'idées.
- Aider les personnes à remettre en question certaines notions et situations et voir celles-ci dans une nouvelle perspective.
- Éclairer la prise de décision.
- Établir un plan d'action conjoint.

Avantages

- Simple et structuré.
- Favorise la participation de personnes de différents domaines.
- Favorise la considération de différents contextes et perspectives.
- Permet de générer une diversité d'idées.
- Aide à remettre en question des pratiques existantes.
- Développe l'ouverture d'esprit.
- Facilite la capacité d'adaptation.

Limites

- Nécessite du temps pour l'analyse.
- Peut orienter les actions dans la mauvaise direction si l'analyse est faible ou si la représentation des acteurs n'est pas optimale.
- Génère des attentes auxquelles il faut donner suite.

Conditions

- L'analyse doit être réalisée avec professionnalisme, qualité et profondeur tout en s'assurant d'intégrer les différentes perspectives choisies.

La prémisse de l'outil est basée sur le fait que des personnes de diverses expériences verront différentes manières de solutionner des problèmes ou d'entrevoir des situations.

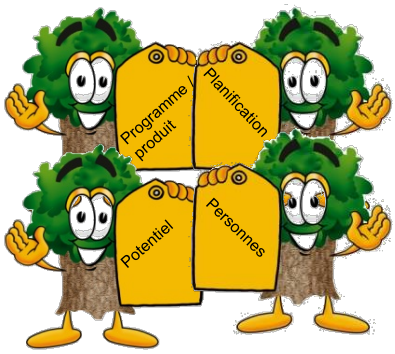
Cet outil se distingue du fait qu'il favorise la remise en question des pratiques existantes.
Il permet de questionner les choix d'actions et de décisions passées et de questionner les différents systèmes.

Références et ressources

- Morgan, M. (1993). Creating Workforce Innovation. Business and Professional Publishing. Sydney.
- http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_05.htm, consulté le 20 juillet 2011.
- http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/The-Reframing-Matrix.pdf, consulté le 20 juillet 2011.

Mode d'emploi: Matrice de recadrage

Fonctionnement



Réunir les différents acteurs qui participeront à l'analyse

Mettre la question ou la problématique au centre de la grille

Remplir les quatre cases correspondant aux quatre « p » suivants:
- La perspective du produit ou du **programme**
- La perspective de la **planification**
- La perspective du **potentiel**
- La perspective des **personnes**

Voici un exemple:

Programme	**Planification**
• Le programme vient-il d'une autre division? Quels outils sont utilisés? • Qu'est-ce qui fonctionne bien, moins bien et pourquoi?	• L'implantation a-t-elle été bien planifiée? • Le plan de communication avait-il les bonnes cibles?

Stratégies de transfert de connaissances remises en question

Potentiel	**Personnes**
• Comment les stratégies peuvent-elles être améliorées? • Les apprentissages peuvent-ils être transférés vers d'autres divisions?	• Qu'est-ce que les employés pensent de ces outils et stratégies mis en place? • Qui devrait être davantage impliqué?

Une **autre façon** possible d'utiliser cet outil est d'employer une perspective selon les différents acteurs et spécialistes ou l'approche par les parties prenantes (*stakeholders*):

Siège social • Direction • Ressources humaines • Personnel de soutien	• Comment chacun de ces acteurs évaluerait-il la situation? • Que verraient-ils comme avantages ou désavantages? • Comment percevraient-ils les difficultés ou les opportunités? • Quels types de solutions proposeraient-ils? • Comment les autres acteurs pourraient-ils bénéficier de ces solutions?
Acteurs externes • Clients • Fournisseurs • Consultants	
Divisions • Marketing • Opérations • R&D	
Par spécialisation • Spécialiste SST • Ingénieur • Spécialiste amélioration continue	

Dans les deux cas, l'important est de s'assurer de faire un suivi par l'entremise d'un plan d'action et recommencer l'exercice d'analyse plus tard pour évaluer les mesures mises en place.

Outil: Matrice des besoins-objectifs

Outil servant à regrouper dans un tableau synthèse des indices de mesure variés. Les résultats obtenus à chacun des indices sont convertis sur une échelle graduée standardisée qui permet la comparaison d'éléments de natures entièrement différentes. Peut être adapté au transfert de connaissances, à la production ou encore à la santé et sécurité du travail.

Utilisation

- Identifier et analyser les besoins et les transformer sous forme d'indicateurs.
- Comparer des indicateurs et suivre leur évolution.
- Vérifier l'atteinte des objectifs et s'améliorer continuellement.
- Prendre des décisions rationnelles et établir des priorités à l'aide des indicateurs afin de poser des gestes pour améliorer la situation en fonction des besoins et objectifs.
- Rendre des comptes, rapporter les résultats de manière factuelle aux instances supérieures.

Avantages

- Simple et peu coûteux.
- Permet la comparaison d'éléments de natures différentes (ex. pourcentages, nombres, etc.) et de valeurs croissantes et décroissantes.
- S'adapte en fonction du contexte et des besoins de l'organisation.
- Indique l'évolution et les apprentissages réalisés.

Limites

- Doit être mis à jour périodiquement, ce qui nécessite un investissement de temps et de ressources.
- Ne peut pas supporter des objectifs dont les échelles ne sont pas suffisamment développées.
- Les délais de progression dans le temps doivent être comparables.

Conditions

- Mettre en place un groupe et système servant à établir les objectifs et à collecter les données.
- La direction doit supporter l'initiative.
- La collecte de données et la diffusion des résultats doivent être maintenues constamment.

On peut utiliser la matrice des besoins-objectifs par départements, par zones de travail, par sujets (ex. production, qualité, SST, formation…), par types de travail, par projets, etc.

Références et ressources

- Productivity By the Objectives Matrix (OMX) Handbook, 1986
- Roy, M., Leclerc, L. et Fortier, L. (2005). Sensibilisation et réflexion sur la philosophie de la mesure en SST. 27e Congrès de l'AQHSST.
- http://www.secc.org.eg/sepg%202006/ingredients/PDF_files/208.pdf, consulté le 20 juillet 2011.
- http://www.accel-team.com/techniques/objectives_matrix_03.html, consulté le 20 juillet 2011.

Mode d'emploi: Matrice des besoins-objectifs

Fonctionnement

L'implantation peut varier en fonction de l'organisation mais les principales étapes à suivre dans le cas de l'utilisation de la matrice sont:

Identification des objectifs à atteindre

- Sélectionner les objectifs simples, réalistes, spécifiques et mesurables ayant un effet déterminant sur les problématiques à résoudre.

Identification des moyens à mettre en place pour mesurer les objectifs et processus

- Qui mesure quoi, où, quand et comment le mesure-t-on?

Établissement du niveau actuel de rendement pour chacun des objectifs

- Collecter les données pour connaître où se situe chaque indice au temps actuel. Cette information servira de rendement de référence pour l'élaboration de la matrice.

Détermination du rendement désiré pour chaque objectif

- Peut être en nombre, en pourcentage, peut varier négativement ou positivement, etc.

Établissement des niveaux de progression de la situation

- Effectuer la comparaison par rapport à la période de référence (hebdomadaire, mensuelle, tri-mensuelle, etc.) pour refléter l'évolution de la réalité.

Accord de valeur, de poids à donner à chacun des objectifs

- Chaque objectif reçoit une valeur, un poids selon l'importance qu'on lui accorde. Le total du poids de tous les objectifs doit égaler 100.

Suivi des résultats

- Procéder aux changements pour améliorer la situation.

Révision de la matrice

- Une fois que l'un des objectifs est atteint, le mesurer à des intervalles plus éloignés (suivi) et le remplacer dans la matrice active par un autre objectif à atteindre, selon les priorités.

Exemple d'une matrice

	A	B	C	D	E	
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration	Port des équipements de protection individuels requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	# de travailleurs exposés à des vapeurs organiques	# de personnes ayant complété le programme de formation X	
	11	53%	36%	28	64%	**rendement de la période (fév.)**
						Cotes
B	**44 et +**	**100%**	**83%**	**0**	**100%**	**...10** **rendement désiré**
	40 - 43	92%	76%	10	94%	...9
	36 - 39	84%	69%	20	88%	...8
	32 - 35	76%	62%	30	82%	...7
	28 - 31	68%	55%	40	76%	...6
	24 - 27	60%	48%	50	70%	...5
	19 - 23	52%	41%	60	64%	...4
	15 - 18	**44%**	**34%**	**70**	**58%**	**...3** **rendement de référence**
	11 - 14	36%	27%	71	52%	...2
	8 - 10	28%	20%	72	46%	...1
	5 - 7	**20%**	**13%**	**73**	**40%**	**...0** **pire score tolérable**
C	2	4	3	7	4	cote
	15,0	30,0	10,0	30,0	15,0	poids
	30	120	30	210	60	valeur (fév.) = 450

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300	450					

La matrice des objectifs est utile si elle demeure simple à utiliser, sinon elle risque tout simplement de devenir contre-productive.

Outil: Mentorat

Le mentorat est une forme de relation soutenue d'apprentissage entre un individu qui offre appui, défi et encouragement et qui partage son expérience, ses connaissances et sa sagesse avec un autre individu prêt à bénéficier de cet échange pour enrichir son cheminement professionnel. Le coaching, le parrainage et le compagnonnage sont d'autres exemples mettant l'emphase sur la création de relations dans un but d'apprentissage.

Utilisation

- Faciliter l'intégration des employés récemment en poste et favoriser l'apprentissage.
- Établir des relations durables.

Avantages

- Accélère l'intégration des participants au milieu de travail.
- Élimine les barrières et permet aux participants de poser des questions délicates.
- Aide le participant à se développer constructivement.
- Permet de développer le leadership du participant et du mentor.
- Favorise le transfert de connaissances tacites.
- Contribue à une meilleure intégration des tâches.
- Permet d'établir des relations de confiance et de rapprocher les gens.
- Peut aider à fidéliser les employés.

Limites

- Si mal géré ou si les attentes sont peu claires, peut créer des conflits.

Conditions

- La direction doit supporter l'initiative.
- Le processus doit être clair et structuré sans être trop bureaucratique.
- La participation de bénévoles est nécessaire au fonctionnement.

Le mentor a pour rôle de conseiller le participant, en lui montrant les rudiments du métier et en le familiarisant avec la pratique de la profession, la culture organisationnelle et les normes existantes. Il peut l'aider à combler certaines lacunes et lui transmettre un savoir spécialisé et des moyens pour parvenir à s'améliorer.
Le participant doit faire attention de ne pas établir une relation de dépendance vis-à-vis son mentor.

Lors d'une relation de mentorat, le participant et le mentor doivent se faire mutuellement confiance, s'engager dans une relation interpersonnelle respectueuse et constructive, être disponibles à entreprendre une démarche sérieuse et sincère, se voir dans un cadre sympathique favorisant la liberté d'expression, échanger ouvertement, avec souplesse et discernement, participer activement aux rencontres qu'ils se fixent et collaborer au suivi et au bilan du projet.

Références et ressources

- Guay, M.M. et Lirette, A. (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, rapport de recherche, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 75 pages.
- http://www.mentoratquebec.org; consulté le 21 juillet 2011.
- http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/accueil/mentorat.asp; consulté le 21 juillet 2011.
- http://emploiquebec.net/individus/immigrants-minorites/quebec-pluriel/index.asp; consulté le 21 juillet 2011.
- http://emploiquebec.net/grandsdossiers/vieillissement-mo/histoire.asp, consulté le 21 juillet 2011.
- http://emploiquebec.net/publications/Pages-statiques/00_emp_ficheprolongation.pdf, consulté le 21 juillet 2011.
- http://eclec-tic.blogspot.com/2006/05/le-mentorat-un-mode-daccompagnement.html, consulté le 21 juillet 2011.

Mode d'emploi: Mentorat

Fonctionnement

Les activités de l'organisation	Les activités du mentor	Les activités du participant
Détermination de la structure et des objectifs du programme de mentorat **Sélection des mentors potentiels** • Dresser une liste de mentors potentiels. **Formation des mentors** • Former les mentors afin de clarifier les rôles, fonctions et attentes et développer des aptitudes d'écoute, d'interrogation, de rétroaction, etc. **Jumelage mentors/participants** • Introduire les mentors auprès des participants. **Suivi** • Vérifier si les réunions ont lieu. • Valider l'appréciation de chacun. • Intervenir s'il y un risque de conflit. **Évaluation** • Mesurer l'apprentissage et l'amélioration du rendement des participants.	**Inscription** **Préparation** • Assister aux formations. **Organisation de réunions** • Établir conjointement avec le participant des règles de fonctionnement tout en laissant de la souplesse. • Adopter des attitudes gagnantes (écoute, rétroaction, etc.). • S'assurer d'avoir des réunions sur une base fréquente dans des endroits appropriés et agréables.	**Inscription** **Préparation** • Assister aux formations. **Organisation de réunions** • Établir conjointement avec le mentor des règles de fonctionnement tout en laissant de la souplesse. • Adopter les attitudes gagnantes (écoute, questionnement, ouverture au dialogue, etc.).

Il faut constituer un important bassin de mentors potentiels afin de bien apparier les profils. La qualité du jumelage est primordiale.
La fréquence des rencontres pourra changer en cours de route, mais il est recommandé de tenir une rencontre par mois.

Les différences avec le compagnon (du compagnonnage), le coach et le parrain

	Le mentor	Le compagnon	Le coach	Le parrain
Personnage	Mythe d'Ulysse	Professeur	Instructeur sportif	Commanditaire
Appren-tissage	Attitudes/savoir-être	Savoir technique, théorique et savoir-faire	Savoir-faire	Motivation et règles de fonctionnement
Objectifs	L'actualisation, le développement et la mise en valeur du potentiel du protégé	L'apprentissage du métier	L'utilisation efficace des compétences actuelles du protégé	Le soutien financier et structurel du protégé
Relations et interactions	Relation de continuité et parfois affective, d'une durée variée, avec objectifs personnalisés et intemporels	Relation d'apprentissage, d'une durée précise avec des objectifs prédéterminés	Relation d'affaires, d'une durée précise, avec objectifs prédéterminés	Relation hiérarchique, d'une durée variée, avec objectifs prédéterminés
Portée	Relation privilégiée avec une personne en particulier	Relation avec une ou quelques personnes du même domaine	Peut guider une équipe	Relation officielle avec une ou quelques personnes en particulier
Suscite le respect	Par sa personne (modèle)	Par ses compétences techniques	Par ses compétences professionnelles	Par sa hiérarchie et son statut
Coût	Bénévole	Rémunéré (sur les heures de travail)	Rémunéré	Rémunéré ou bénévole

• *Adapté de* Cuerrier, C, (2003). Répertoire de base. Collection Mentorat. Québec, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et de Houde, R, (2004). Le mentorat à la croisée de plusieurs phénomènes de communication. Tiré de: *Communication: horizons de pratiques et de recherche,* Saint-Charles, J. et Mongeau, P. Presses de l'Université du Québec, 2005.

Outil: Observation des comportements sécuritaires (OCS)

Technique d'amélioration continue alliant l'observation, la formation et la communication. Selon la situation choisie, une personne observe, de façon positive et respectueuse, les comportements d'une autre personne et tente de répliquer les bons comportements et/ou corriger des pratiques non désirées. Un formateur guide l'observation et évalue l'apprentissage de l'employé-apprenti.

Utilisation

- Obtenir des renseignements utiles et comprendre le contexte de travail pour aider à prendre des décisions concernant un projet, une tâche, une intervention, etc.
- Favoriser l'apprentissage par observation et par répétition des comportements désirés.
- Faciliter l'échange entre travailleurs expérimentés, en favorisant le renforcement positif.

Exemple

Une étude de cas traitant de l'implantation de l'observation des comportements par les pairs a été réalisée chez Paccar, une entreprise du Québec spécialisée dans la fabrication et l'assemblage de camions. Cette étude suggère qu'un processus structuré d'observation des comportements favorise la déclaration d'incidents et de situations à risques dans une organisation. Le processus permet d'impliquer les employés qui sont bien placés pour déceler les situations à risques induites par le système de production (pour plus de détails: http://www.pistes.uqam.ca/v7n1/pdf/v7n1a6.pdf, consulté le 22 juillet 2011*.

Avantages

- Démarche structurée assurant un meilleur suivi et une plus grande participation des employés.
- Implantée dans l'environnement même où la situation nécessite une formation.
- Permet d'améliorer les comportements sécuritaires et permet un contrôle sur ses coûts.
- Favorise le transfert et l'absorption de connaissances tacites.

Limites

- Nécessite un investissement non négligeable en temps et en ressources.
- La transparence du processus est une condition nécessaire afin que cet outil ne soit pas perçu comme un outil de contrôle de la direction.

Il est important de développer un programme de formation unique qui sera adapté aux employés-stagiaires visés.

Conditions

- Faire partie d'un programme d'amélioration continue.
- Les employés impliqués doivent s'engager et participer activement.
- Avoir d'excellents formateurs.

Références et ressources

- FIDA. (2003). Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural.
- (2003). *Behaviour Based Safety* (Sécurité par l'adéquation du comportement). Directives pour une conduite sûre des véhicules de fret routiers. Document publié par l'ECTA, l'EPCA, la CEFIC. Issue 1.
- http://www.ilo.org/safework_bookshelf/french?content&nd=857170694, consulté le 22 juillet 2011.
- Site d'information et liste de publications sur le sujet disponible à l'adresse suivante: http://www.behavior.org/interest.php?id=16, consulté le 22 juillet 2011.

* *Vous trouverez d'autres exemples dans le document suivant: (2007). Transportation research board of the national academies. Commercial truck and bus safety. Impact of behavior-based safety techniques on commercial motor vehicles drivers. A synthesis of safety practice. http://www.trb.org; http://www.trb.org/Main/Search2.aspx?q=impact of behavior-based safety techniques*, consulté le 22 juillet 2011.

Fonctionnement

Préparation

- Développer un plan d'exécution de l'OCS :
  - définir des objectifs et les domaines d'application de l'OCS;
  - déterminer des indicateurs en lien avec les objectifs qui serviront de mesure de progrès (# de blessures, primes d'assurance reliées aux blessures, etc.) et enregistrer les données actuelles;
  - préparer un document sous forme de plan décrivant l'approche de l'OCS en incluant la définition des rôles, des moyens, l'identification et la résolution des problèmes et barrières;
  - communiquer ce plan au personnel impliqué, dont les intervenants en SST.
- Développer un programme d'observation:
  - si nécessaire, recruter un formateur afin qu'il guide l'observation et les changements de comportements.

Formation

- Initier et mettre en œuvre le programme et la formation OCS aux employés choisis:
  - donner une formation expliquant les objectifs du programme;
  - réaliser l'OCS:

L'OCS devrait s'introduire sur une réflexion (par exemple, sur les causes des accidents les plus fréquents, les effets de la fatigue, etc.) pour être ensuite suivie par l'observation des comportements en action des pairs par l'employé-apprenti (opération d'une machine, conduite d'un véhicule, etc.). Une fois que l'employé-apprenti se sent à l'aise pour répéter les comportements, c'est à son tour de les réaliser et de se faire observer, soit par un formateur ou par ses pairs ou les deux. Ces derniers évaluent et communiquent les points forts et les aspects à améliorer. L'accent devrait être mis sur le renforcement des comportements sécuritaires positifs adoptés par l'employé-apprenti.

Le processus d'observation devrait être interactif et réalisé sur une base d'échange entre l'employé-apprenti, ses pairs en action et le formateur sur place s'il y a lieu. L'évaluation finale à la fin de la session d'observation/répétition des comportements sécuritaires devrait comprendre les aspects suivants:

- *une critique positive combinée à un profil de risque individuel. Le formateur devrait mettre l'accent sur les aspects positifs tout en identifiant les aspects à améliorer;*
- *un plan d'amélioration individuel pour chaque employé-apprenti tenant compte des lacunes;*
- *une évaluation des capacités globales de l'employé-apprenti.*

  - communiquer les rapports d'évaluation à la direction (la confidentialité des informations privées doit être garantie), les ficher dans un système central et les rendre disponibles pour consultation.

Collecte et analyse de données

- Faire l'inventaire des indicateurs préalablement choisis lors de la phase de préparation.
- Analyser les indicateurs et les résultats des rapports d'évaluation afin de mesurer les progrès.

Suivi et actions correctives

- Déterminer et mettre en place des actions correctives dans les processus et les programmes de sécurité ainsi qu'au niveau des employés à la suite des résultats des analyses.
- À l'aide de leaders et des modèles à suivre, développer de la formation pour aider à corriger les pratiques non-sécuritaires afin de renforcer le message et l'image positive.
- Faire un suivi des actions correctives en mesurant à nouveau les progrès et les indicateurs.
- Réviser le plan et les résultats annuellement ou plus fréquemment, selon le besoin.

Outil: Parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO)

À partir d'entrevues réalisées auprès de personnes concernées par un changement ou un événement, le chercheur ou le consultant externe relate, dans un document de 20 à 100 pages présenté en deux colonnes, l'expérience d'événements tels que vécus par les employés et exprimés dans leurs propres mots. La colonne de droite présente, via les citations des gens, une histoire des événements tandis que la colonne de gauche contient l'analyse des thèmes récurrents et les questions du chercheur/consultant. Une fois rédigé et validé, le PCAO (*learning history* en anglais) est diffusé au sein de groupes de discussion formés des interviewés et autres personnes susceptibles d'en tirer des leçons qui serviront à influencer des événements à venir.

Utilisation

- Retracer le parcours, faire émerger et comprendre les épisodes critiques vécus par les employés.
- Initier les employés à la réflexion à travers le récit et le langage de leurs collègues de travail.
- Comprendre, tirer des leçons et apprendre collectivement lors de changements et d'événements.
- Favoriser l'implication et l'établissement de plans d'action conjoints.

Exemple

Le PCAO fut utilisé dans un projet sur le transfert de connaissances de formation de formateurs d'une province canadienne à une autre. Un spécialiste externe du PCAO a, à quelques reprises, recueilli via des entrevues les propos des participants sur les événements. Le document à deux colonnes a fait émerger les bons coups ainsi que certaines difficultés. Ceci a permit de rectifier le tir pour des événements similaires à venir (voir: http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/30750.html#d, consulté le 22 juillet 2011).

Avantages

- Fait émerger les connaissances tacites, rend visible ce qui est caché.
- Aide à solutionner des problèmes pratiques.
- Suscite la confiance et un sentiment d'appartenance.
- Axé sur l'apprentissage collectif et sur l'avenir via les plans d'action.

Limites

- Nécessite un investissement en temps et en ressources.
- Nécessite une grande capacité d'adaptation.

Conditions

- Les parties prenantes au PCAO doivent adhérer au projet dès le début.
- Partager les résultats d'analyse et le récit collectif dès que possible.
- Respecter la véracité du récit et la rigueur des données et insérer un aspect mythique (voir bulle).

Une image vaut mille mots!

On conseille d'insérer un aspect mythique (ex.: images, fables, caricatures, etc.) lors de la diffusion des résultats du PCAO pour illustrer l'histoire vécue et partager la compréhension collective.

Références et ressources

- Parent, R. et Béliveau, J. (2007). Organisational Knowledge Transfer: Turning Research into Action through a Learning History. *The Electronic Journal of Knowledge Management, 5*(1), 73-80. http://www.ejkm.com/volume5/issue1, consulté le 22 juillet 2011.
- Béliveau, J., Parent, R. et Roch, J. (2006). Parcours collectif d'apprentissage organisationnel : une stratégie de recherche qualitative porteuse pour l'étude du transfert des connaissances. *Recherches qualitatives, 26*(2), 40-65.
- Roth, G. L. et Kleiner, A. (1995a). Learning about Organizational Learning. Cambridge, MA: MIT Center for Organizational Learning, Sloan School of Management.
- http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2668/SWP-3968-37617965.pdf?sequence=1, consulté le 22 juillet 2011.
- http://ccs.mit.edu/LH/overview.html, consulté le 22 juillet 2011.

LRDTC

Mode d'emploi: PCAO

Fonctionnement

Planification du PCAO

- Sensibiliser l'organisation à la méthode du PCAO.
- Décider d'un projet en accord avec ce que l'entreprise désire approfondir sans toutefois trop circonscrire la situation afin de laisser libre cours à l'expression de ce qui se passe/s'est passé.
- Déterminer les paramètres à l'étude (groupe, nombre de personnes à interviewer, quand, etc.).
- Rédiger le questionnaire d'entrevue semi-structurée (questions ouvertes).
- Valider le questionnaire auprès de quelques membres de l'organisation.
- Préparer la logistique (dates et locaux des entrevues, invitation et explication du PCAO, etc.).

Collecte de données (entrevues)

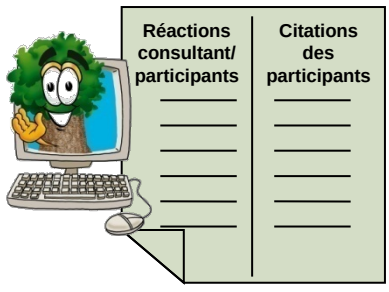
- Réaliser les entrevues (par le consultant/chercheur externe non biaisé):
- Informer les participants de la confidentialité des entrevues et obtenir le consentement pour l'enregistrement de l'entrevue afin de faciliter la transcription.

Transcription et validation des *verbatim*

- Transcrire les entrevues dans leur intégralité dans un logiciel de traitement de texte tel *Word*.
- Envoyer à chaque participant le *verbatim* de leur entrevue respective.
- Faire valider le contenu du *verbatim* par le participant et le retourner au consultant/chercheur :
  - si le participant veut faire des changements, il doit l'indiquer dans le *verbatim*.

Analyse des résultats et rédaction du document (récit collectif à deux colonnes)

- Transférer les *verbatim* validés et retournés dans un logiciel d'analyse de texte tel *Atlas.ti* ou N'Vivo(codification peut être faite manuellement, mais exige beaucoup de temps et d'efforts).
- Débuter l'analyse des entrevues (par thème, par question d'entrevues, par groupe, au choix).
- Rédiger le récit collectif (*jointly-told tale)* à deux colonnes. La colonne de droite contient les citations pertinentes provenant des entrevues en fonction des thèmes récurrents tandis que celle de gauche contient des questions et analyse primaire du consultant/chercheur.
- Envoyer le récit collectif à tous les participants en leur demandant de réagir individuellement à la lecture du document et d'annoter leurs réactions dans la colonne de gauche.
- Une fois les réactions ajoutées, retourner le récit collectif au consultant/chercheur.
- Finaliser l'analyse du récit collectif en tenant compte des commentaires ajoutés par les participants.



Dissémination des résultats

- Envoyer l'analyse finale, toujours sous forme de deux colonnes, à tous les participants.
- Tenir des groupes de discussion avec les participants pour obtenir une rétroaction collective.
- Discuter des apprentissages lors de ces groupes de discussion.
- Présenter et discuter en groupe l'aspect mythique (fable, image, etc.) du PCAO pour illustrer ce qui a été vécu.

Suivi

- Rédiger la version finale du récit collectif en tenant compte des groupes de discussion.
- Présenter les résultats aux gens concernés et faire un suivi sur les apprentissages et actions.
- Faire une deuxième boucle (répétition du processus) pour suivre l'évolution s'il y a lieu.

Outil: Plan de gestion de connaissances (PGC)

Processus servant à faire réfléchir sur les actions qu'un individu, une équipe, ou une organisation doit mettre en œuvre pour améliorer la gestion des connaissances et transférer celles-ci. Sous forme de plan d'action visant à suivre les performances individuelles, d'équipe ou d'organisation en TC, le PGC doit être intégré au processus d'évaluation de rendement et à la détermination des objectifs de travail.

Utilisation

- Responsabiliser les employés à comprendre l'importance de la gestion et du transfert de connaissances.
- Instaurer un processus standardisé encourageant l'ensemble de l'organisation à gérer et transférer ses connaissances.
- Établir un plan d'action conjoint en transfert de connaissances (TC).
- Fournir un outil aux employés et aux superviseurs/dirigeants afin de faciliter le suivi des améliorations en TC.
- Guider les orientations de la gestion et du transfert des connaissances.
- Développer une culture de TC.

Avantages

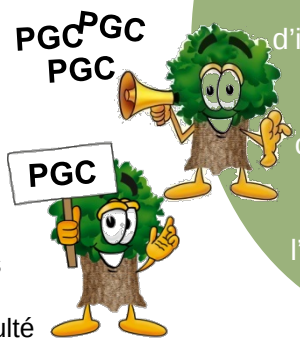
- Simple, structuré et facile d'utilisation.
- Peut facilement être adapté aux organisations et à leurs contextes.
- Inclut la détermination de plans d'action pour les quatre capacités de transfert de connaissances.
- Incite les employés à participer au transfert de leurs connaissances, celles de leurs collègues et de l'organisation.
- Encourage la responsabilisation des différents acteurs envers le TC, au sein de l'organisation.
- Développe l'ouverture d'esprit et le partage d'un but commun.

Limites

- Génère des attentes auxquelles il faut donner suite.

Conditions

- Avoir l'engagement et le support de la direction et des superviseurs à tous les niveaux.
- Faire participer tous les employés concernés.
- Reconnaître les efforts des participants suite aux réalisations.



Lors du lancement de cette initiative, il est recommandé de tenir des séances d'information sur la gestion et le transfert de connaissances afin de faire comprendre l'importance de la démarche.

Références et ressources

- Ce document est tiré du cours de maîtrise «Gestion des connaissances dans l'économie du savoir» offert à l'Université de Sherbrooke depuis 2008.
- http://www.emploisetc.ca/content_pieces.jsp?category_id=312&lang=f, consulté le 22 juillet 2011.

Mode d'emploi: Plan **individue**l de gestion de connaissances

Fonctionnement

L'employé doit remplir le questionnaire suivant et discuter des résultats avec son superviseur.

Présent

Compréhension

- Qu'est-ce que la gestion des connaissances signifie pour vous?
- Que signifie la gestion des connaissances dans votre département?
- Que signifie la gestion des connaissances dans votre organisation?

Capacité d'apprentissage

- Selon votre expérience passée, quelle est votre façon préférée d'apprendre (ex. classe formelle, pratique, lecture, coaching, mentorat, autodidacte, autres…)?

Passé

Principales réalisations de TC

• Actions réalisées pour transférer ou recevoir des connaissances:	• *Les apprentissages à tirer?*
• Actions réalisées pour aider vos collègues à mieux gérer et transférer leurs connaissances:	• *Les apprentissages à tirer?*
• Actions réalisées pour aider l'organisation à mieux gérer et transférer ses connaissances:	• *Les apprentissages à tirer?*

Futur

Plan d'action

- Comment prévoyez-vous aider au diagnostic de vos connaissances et à l'identification de vos besoins ?
- Comment prévoyez-vous générer de nouvelles connaissances?
- Comment prévoyez-vous disséminer vos nouvelles connaissances?
- Comment prévoyez-vous absorber de nouvelles connaissances?
- Comment prévoyez-vous adapter et continuellement améliorer vos nouvelles connaissances?

Apport altruiste

- Comment prévoyez-vous aider vos collègues à gérer et transférer leurs connaissances?
- Comment prévoyez-vous aider l'organisation à améliorer la gestion et le transfert de connaissances?

Il est important de faire un suivi par l'entremise d'un plan d'action et continuellement le mettre à jour à mesure que vous progressez et devenez un expert en transfert de connaissances.

Mode d'emploi: Plan d'**équipe** de gestion de connaissances

Fonctionnement

Les membres d'une équipe doivent remplir le questionnaire suivant et discuter des résultats ensemble et avec leur superviseur.

Présent

Compréhension

- Qu'est-ce que la gestion et le transfert de connaissances signifient pour votre équipe?
- Que signifie la gestion et le transfert de connaissances dans votre département?
- Que signifie la gestion et le transfert de connaissances dans votre organisation?

Capacité d'apprentissage

- Comment à titre de groupe apprenez-vous le mieux ensemble?

Passé

Principales réalisations

• Actions réalisées par votre équipe pour transférer ses connaissances ou pour être réceptive à de nouvelles connaissances en provenance de l'extérieur de l'équipe?	• *Les apprentissages à tirer?*
• Actions réalisées pour aider d'autres départements à mieux gérer et transférer leurs connaissances et devenir réceptifs à des connaissances en provenance de l'extérieur du département?	• *Les apprentissages à tirer?*
• Actions réalisées pour aider l'organisation à mieux gérer et transférer ses connaissances et aider ses membres à devenir réceptifs à des connaissances en provenance de l'extérieur de l'organisation.	• *Les apprentissages à tirer?*

Futur

Plan d'action

- Comment votre équipe prévoit-elle aider au diagnostic des connaissances et à l'identification des besoins?
- Comment votre équipe prévoit-elle générer de nouvelles connaissances?
- Comment votre équipe prévoit-elle disséminer les connaissances?
- Comment votre équipe prévoit-elle absorber les nouvelles connaissances?
- Comment votre équipe prévoit-elle adapter et continuellement améliorer de nouvelles connaissances?

Apport altruiste

- Comment votre équipe prévoit-elle aider les autres équipes et départements à gérer et transférer leurs connaissances?
- Comment votre équipe prévoit-elle aider l'organisation à améliorer la gestion et le transfert de connaissances?

Il est important de faire un suivi par l'entremise d'un plan d'action et continuellement le mettre à jour à mesure que votre équipe progresse et devient experte en TC.

Mode d'emploi: Plan **organisationnel** de gestion de connaissances

Fonctionnement

Les membres de l'équipe de direction doivent répondre au questionnaire suivant et discuter des résultats.

Présent

Compréhension

- Que signifient la gestion et le transfert de connaissances dans votre organisation?
- Comment se définit-elle en tant que priorité?
- Comment se compare-t-elle par rapport à celle de vos collaborateurs et compétiteurs?

Conditions essentielles

- Comment la culture de votre organisation favorise-t-elle l'ouverture au changement et à l'apprentissage?
- Comment la culture de votre organisation favorise-t-elle un climat de confiance?
- Comment votre organisation favorise-t-elle l'échange, les interactions et le réseautage?

Passé

Principales réalisations	
• Récemment, quelles actions votre organisation a-t-elle réalisées pour améliorer son transfert des connaissances?	• *Les apprentissages à tirer?*
• Récemment, quelles actions votre organisations a-t-elle réalisées pour aider ses collaborateurs et fournisseurs à mieux gérer et transférer leurs connaissances?	• *Les apprentissages à tirer?*

Futur

Plan d'action

- Comment votre organisation prévoit-elle aider au diagnostic des connaissances et à l'identification des besoins ?
- Comment votre organisation prévoit-elle générer de nouvelles connaissances?
- Comment votre organisation prévoit-elle disséminer de nouvelles connaissances?
- Comment votre organisation prévoit-elle absorber de nouvelles connaissances?
- Comment votre organisation prévoit-elle adapter et continuellement améliorer de nouvelles connaissances?

Apport altruiste

- Comment votre organisation prévoit-elle aider ses employés à gérer et transférer leurs connaissances?
- Comment votre organisation prévoit-elle aider ses collaborateurs et fournisseurs à améliorer la gestion et le transfert de connaissances?

Outil: Récit historique (*storytelling*)

Technique utilisant des histoires (individuelles ou organisationnelles, réelles, tirées de fables ou créées) pour décrire des sujets complexes, expliquer des événements ou comprendre la difficulté du changement tout en aidant au transfert de connaissances. Traduction de « *storytelling* ».

Utilisation

- Retracer le parcours vécu et en accélérer sa compréhension.
- Communiquer qui est la personne ou l'organisation, quelles sont ses valeurs et sa culture.
- Encourager la collaboration et le partage de connaissances à l'aide d'histoires.
- Gérer des situations conflictuelles et faciliter le changement.
- Inciter l'audience à agir et réagir par rapport à des situations et visualiser le futur.

Exemple pratique

En 2001 Shell a assemblé plusieurs histoires et les a mis ensemble dans un livret appelé «le livre bleu», dont le titre officiel est *Les histoires de la limite : gérer les connaissances via de nouvelles façons de travailler à l'intérieur des affaires d'exploration et de production de Shell.* C'est une publication significative parce qu'elle démontre qu'une entreprise d'une industrie aussi compétitive que l'exploration et la production de pétrole reconnait la valeur du récit historique et obtient des bénéfices de son utilisation.

Le livret de 87 pages est en quatre parties: Réseautage global, Consultation globale, Centres d'excellence et Équipes. Plusieurs des histoires relatent comment l'organisation a sauvé des argents en partageant ses connaissances. D'autres sont centrées autour des nouveaux outils et techniques utilisées. Toutes les histoires sont écrites dans le langage des employés de Shell. http://www.anecdote.com.au/archives/2007/03/shells_blue_boo.html, consulté le 22 juillet 2011.

Avantages

- Simple et peu coûteux.
- Facilite la compréhension à l'aide de concepts plus simples, d'histoires et d'images.
- Rend le discours de la personne plus intéressant, plus captivant.
- Éveille des émotions telles l'intérêt, la curiosité, la réflexion, l'amusement, etc.
- Suscite la confiance, le sentiment d'appartenance et la motivation.
- Moyen divertissant et humain, à la portée de tous.

L'art de conter

Raconter des histoires est naturel, nous racontons aux autres ce qui nous importe : nos luttes et nos leçons, nos croyances, nos traditions et nos rêves.

Les histoires ont le pouvoir d'intéresser les personnes. Elles permettent de divertir mais en plus, elles démontrent à l'aide d'exemples comment réagir face à certaines situations. Elles peuvent amener l'audience à s'identifier au personnage principal et même à se demander comment elle réagirait dans de telles circonstances.

Les histoires permettent d'établir des connections entre les choses, de simplifier certaines notions ou de changer les perceptions et d'influer de l'énergie. Les histoires sont sans menace, non hiérarchiques et faciles à se souvenir.

Limites

- Transmet une petite quantité de connaissances à la fois.
- Davantage concentré sur le passé que sur le futur.

Références et ressources

- http://www.chsrf.ca/SearchResults.aspx?search=storytelling, consulté le 22 juillet 2011.
- http://www2.evidence.nhs.uk/search?q=storytelling, consulté le 22 juillet 2011.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*. *34*(1), 42-48. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1532869, consulté le 22 juillet 2011.

LRDTC

Mode d'emploi: Récit historique (*storytelling*)

Conditions

• Requiert un bon animateur ou conteur.
• La culture de l'entreprise doit être ouverte à ce type d'activité en plus d'offrir un climat de confiance.

Fonctionnement

Dépendamment du type de récit historique utilisé et de l'objectif visé, les étapes d'implantation varieront. Voici quelques formes de récits historiques:

	Récit historique individuel	Dépôt d'histoires	*Springboard* (*en fonction de buts spécifiques*)		Histoires mythiques
Utilisation	Individuelle	Organisationnelle			
Définition	Interlocuteur racontant des histoires pour susciter l'intérêt.	Initiative recensant les histoires organisationnelles (par audio, vidéos, etc.).	Utilisation d'histoires existantes à titre de tremplin à l'action.	Création d'histoires dans un but spécifique et orienté vers le futur.	Utilisation de morales, de fables et d'archétypes pour instiguer un changement.
Type d'histoires	Histoires réelles provenant du passé*.	Histoires réelles provenant du passé.	Histoires réelles provenant du passé.	Histoires créées pour visualiser le futur.	Fables pour régler des situations présentes pour mieux avancer.
Buts	• Exprimer de manière imagée ce que l'on veut dire. • Capter l'attention. • Passer des messages plus sensibles.	• Expliciter les histoires concernant la compagnie. • Les rendre disponibles. • Contrôler les histoires qui circulent.	• Inciter à l'action et au partage de connaissances. • Favoriser la collaboration. • Comprendre et expliquer la culture et ses valeurs.	• Amener les gens à visualiser le futur et innover. • Déterminer et planifier les actions futures à mettre en place. • Inspirer le changement.	• Instiguer le changement. • Devenir créatif. • Aider les équipes et les leaders à gérer le changement et le stress inhérent. • Comprendre la réaction des gens face au stress.
Principales étapes	• Recenser ses histoires. • Les classer en fonction de la matrice d'histoires**. • Se pratiquer et les raconter.	• Recenser les histoires. • Déterminer lesquelles sont pertinentes. • Les formater de manière similaire. • Les regrouper et les rendre accessibles.	• En fonction des défis, recenser les histoires pertinentes existantes. • Analyser les messages en fonction des buts. • Organiser des groupes pour discuter de ces histoires.	• Réunir les personnes concernées par l'avenir de la compagnie. • Discuter, imager et créer des histoires. • Planifier un plan d'action en fonction de ces histoires. • Diffuser ces histoires.	• Déterminer quel but guidera la démarche. • Organiser des groupes de discussions. • Utiliser les grilles fournies dans le livre de Parkin pour initier les discussions. • Discuter et établir des plans d'action.
Références	Plusieurs auteurs	Boje (2001)	Denning (2005)	Denning (2005)	Parkin (2004)

Pour être bonne, une histoire doit :
• Être pertinente à l'audience et par rapport à l'objectif visé.
• Être courte, simple et racontée du point de vue d'un seul personnage.
• Être racontée avec passion sans toutefois trop mettre de détails. En ne donnant que les éléments nécessaires, l'audience peut s'imaginer l'histoire dans son propre contexte et réalité.
• Être complète, avec un héros, une intrigue et un point tournant.
• Être plausible, particulière et comporter un élément de vérité.
• Bien se terminer ou donner de l'espoir.

* Si l'interlocuteur est à l'aise avec le *storytelling*, il peut également s'inspirer de fables ou créer des histoires.
** Voir http://www.salesengine.com/ et http://www.davidhutchens.com/Biz%20Writing/articles/organizationalst.html pour des exemples de matrices d'histoires (consulté le 22 juillet 2011).

Outil: Le remue-méninges (*brainstorming*)

Le remue-méninges (*brainstorming*) permet de générer un nombre important d'idées lors de séances de discussion. Une dizaine de participants discutent dans un but de comprendre les besoins et les causes possibles sur un sujet donné et de recueillir les idées de solutions possibles. La présence d'un animateur est recommandée pour aider à mieux diriger les discussions.

Utilisation

- Faire appel à la créativité d'un groupe et en particulier dans les phases de recherche de solutions.
- Développer une nouvelle manière de voir les choses en associant, connectant et combinant différentes idées isolées pour en générer de nouvelles. Ceci sera davantage favorisé si les participants proviennent de différents milieux ou disciplines.
- Susciter des discussions et débats d'idées en groupe.
- Développer un esprit d'équipe.
- Prévoir certains problèmes et tester de nouvelles idées.
- Partager un problème et ses solutions possibles et responsabiliser les différents participants.

Bien que le plus souvent utilisé en groupe, le remue-méninges peut se pratiquer seul, en jetant sur papier différentes idées.

Avantages

- Relativement simple à organiser.
- Favorise la créativité, l'expression de chacun et l'émergence d'idées nouvelles.
- Produit de nombreuses idées en un court laps de temps.
- Peut contribuer à la cohésion d'un groupe.

Le but est de solliciter des idées et trouver de nouvelles solutions ou perspectives. Alors, plus il y a d'idées émises, meilleures seront les chances de trouver!

Limites

- Les discussions demeurent généralement subjectives. Certaines idées peuvent manquer de réalisme.
- Si mal géré, peut donner lieux à des prises de becs.

Conditions

- L'ouverture aux idées, une attitude de non-jugement de la part de tous les participants.
- Offre de suggestions et combinaisons d'idées et un rythme soutenu.
- Nécessite un animateur expérimenté.
- Des participants ouverts, capables d'émettre leurs idées sans censure.

Références et ressources

- (1992). *Résoudre les problèmes de qualité : un guide pratique* / Groupe Qualité plus. Montréal. Éditions Stratégie.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming, consulté le 25 juillet 2011.
- http://celestinechua.com/blog/25-brainstorming-techniques/, consulté le 25 juillet 2011.
- http://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/, consulté le 25 juillet 2011.

Mode d'emploi: Le remue-méninges

Fonctionnement

La préparation

- Trouver un animateur à l'aise avec le sujet à développer.
- Prévoir un groupe de 6 à 10 personnes environ pour atteindre un bon niveau d'interactions. Un trop grand nombre de personnes limite la spontanéité et devient difficile à gérer.
- Prévoir une réunion d'une durée de deux à trois heures ou jusqu'à épuisement des idées.
- Trouver un local qui facilitera les échanges d'idées.
- Préparer le matériel nécessaire: tableaux, crayons, feuilles blanches, etc.

La séance de remue-méninges

1. Établissement des règles de conduite:
   - toutes les idées soumises sont acceptées et non critiquées;
   - encourager l'originalité, la créativité et l'expression de nouvelles idées.
2. Présentation des participants et du sujet:
   - par exemple, quel problème pourrons-nous rencontrer dans les trois prochains mois avec la nouvelle machine?;
   - écriture du sujet sur un tableau.
3. Génération d'idées au choix de l'animateur:
   - selon une procédure structurée (tour de table) ou une procédure non-structurée (chacun émet son idée quand il le veut). La procédure structurée permet d'avoir l'avis de tous mais limite la spontanéité;
   - susciter l'ouverture d'esprit en éliminant les phrases du genre «ça ne se peut pas» ou «on pourra jamais faire cela» ou «on l'a déjà essayé»;
   - la ou les premières rondes de suggestions doivent être sans restriction;
   - aucune idée ne doit être mise de côté, on doit soutirer le maximum d'idées.
4. Redéfinition des idées:
   - peut se faire à l'aide d'analogie (à quoi vous fait penser ceci) en répondant aux cinq questions (quoi, qui, où, quand, comment) et en demandant la signification ou l'interprétation des idées émises, etc.;
   - les modifications des idées soumises sont encouragées.
5. Combinaison et évaluation des idées:
   - éliminer celles qui sont répétitives;
   - se doter de critères objectifs pour évaluer les idées;
   - sélectionner, évaluer et développer celles qui sont les plus intéressantes;
   - chercher des combinaisons d'idées et de solutions.
6. Catégorisation des idées:
   - regrouper les idées selon des catégories;
   - discuter le réalisme des idées suggérées à ce stade-ci.
7. Synthèse:
   - résumer les idées et produire une synthèse.

- Manque de confiance et peur du jugement.
- Concurrence et attitude défensive.
- Casser le rythme avec des interruptions inutiles.
- Une définition trop large du problème.

Le rôle de l'animateur

- Gère le temps, assure le respect entre les participants et anime la discussion.
- S'assure que personne n'émet de jugements sur les idées émises.
- Donne à chacun l'occasion d'exprimer ses idées.
- S'assure de faire du chemin sur certaines idées tout en n'oubliant pas d'investiguer d'autres directions ou de relancer le débat.
- Note les idées au tableau et les met à la vue (peut prendre un assistant).

Outil: Retour d'expérience (REX)

Processus visant à réfléchir et tirer des leçons à la fin d'un projet, d'étapes ou d'activités importantes. Les participants répondent à des questions visant à savoir ce qui s'est passé, ce qui a bien été et ce qui peut être amélioré. Peuvent parfois être appelés «la mémoire du projet» ou «compte-rendu après-action» (traduction de *after-action review*).

Utilisation

- Documenter un projet et tirer des leçons dans le but de les rendre disponibles à tout autre projet similaire ou toute personne concernée. Les REX peuvent servir à toute activité nécessitant une réflexion, de la réunion à l'implantation d'une nouvelle approche managériale.
- Apprendre de l'expérience des autres.

Exemple pratique

Pour améliorer de manière constante la performance humaine dans le déroulement des activités de la centrale Gentilly 2, Hydro-Québec s'est doté d'une culture de sûreté, d'un programme de gestion de la qualité, de retour d'expérience et d'audits, ainsi que d'outils de prévention d'erreurs.

Le programme d'audits et de retour d'expérience interne est bien implanté à Gentilly-2. Il permet, notamment par des observations en centrale, de relever tous les écarts par rapport aux processus et aux procédures établis et d'analyser les événements, afin d'apporter les correctifs et améliorations nécessaires.

À titre de membre d'organismes qui favorisent l'échange d'information et l'évaluation des processus par des pairs Hydro-Québec contribue activement au retour d'expérience externe. La centrale de Gentilly-2 s'implique aussi dans plusieurs programmes d'échanges techniques, ainsi que de recherche et développement.

http://www.hydroquebec.com/production/centrale-nucleaire/pdf/rapp_activite2009.pdf, consulté le 25 juillet 2011.

Avantages

- Permet de revenir sur les étapes importantes du projet, de tirer des leçons des projets et de favoriser l'apprentissage des membres des équipes.
- Facilite la tâche des équipes suivantes en évitant qu'elles reproduisent les mêmes erreurs.
- Encourage la franchise, la rétroaction, la contribution d'idées et la communication.
- Relativement simple à organiser.

Limites

- Peut être difficile de capturer le contexte dans lequel le projet a pris place.
- Portée limitée si les REX ne sont pas supportés, communiqués ou consultés.

Le but ultime est d'améliorer la performance individuelle et collective en fournissant de la rétroaction immédiate.

Références et ressources

- Department of the Army. (1993). A Leaders Guide To After Action Review *(*TC 25-20).
- Collison C., et Parcell G. (2001). Chapter 10: Networking and communities of practice *in* Learning to fly: practical lessons from one of the world's leading knowledge companies. Capstone.
- Lamonde, F., Viau-Guay, A., Beaufort, P., et Richard, J. G. (2001). La mémoire de projet: véhicule d'intégration de l'ergonomie et de la SST à la conception? *Pistes*, *3(*2).
- http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/retour_experience.pdf, consulté le 25 juillet 2011.
- http://www.armystudyguide.com/content/powerpoint/Training_the_force_presentations/the-after-action-review-p-2.shtml, consulté le 25 juillet 2011.

Mode d’emploi: Retour d’expérience (REX)

Conditions

- Le support de la direction et un climat de confiance et de collaboration sont des piliers nécessaires au fonctionnement
- Des réunions concises, standardisées, régulières où le point de vue de tous les participants est recueilli.

Fonctionnement

Préparation

- Déterminer qui participera.
- Préparer la logistique (salle, matériel, date, allocation de temps, etc.).
- Préparer des feuilles de notes avec les questions traditionnelles.
- Sélectionner un animateur s’il y a lieu.

Rencontre

- Introduire et réviser les règles de fonctionnement et les buts.
- Réviser les différents événements du projets. S’il le faut, diviser le REX en fonction des activités importantes ou par ordre chronologique des événements.
- À tour de rôle, répondre aux questions suivantes :

Passé-intentions	Quel était notre but? Qu’est-ce qui était supposé arriver?
Passé-réalité	Qu’est-il arrivé exactement? Quelles ont été les réactions des personnes?
Analyse	Pourquoi certaines actions se sont produites? Pourquoi y a-t-il des différences?
Apprentissages	Que devons-nous faire la prochaine fois? Qu’est-ce qui a bien fonctionné que nous devons maintenir? Qu’est-ce qui a mal été et que nous devons améliorer? Que pouvons-nous apprendre de cette expérience? Quels sont les conseils aux futures équipes?
Suivi	Qui devrait faire ou fera les actions et à quel moment?

Adapté de Buckman Laboratories International, Inc. 2006

Suivi

- Identifier les tâches qui nécessitent une révision et corriger les problèmes.
- Communiquer les résultats et les apprentissages aux autres membres de l’organisation.
- Intégrer les apprentissages dans les futurs projets.

Le retour d’expérience peut également être utilisé personnellement ou informellement dans un petit groupe si la tâche est simple.

Conseils:

- Éviter de mettre la responsabilité des erreurs sur une personne; plutôt mettre l’emphase sur les apprentissages et les solutions.
- Documenter également les processus, pas seulement les résultats.
- Allouer du temps pour la discussion et entretenir un dialogue ouvert, en demandant l’avis de tous.
- S’assurer que tous les membres présents participent, que le tout se déroule dans le respect et dans une atmosphère positive.

Outil: Sondage

Instrument de collecte de données, basé sur un ensemble de questions auxquelles les participants doivent répondre. Généralement sous format papier ou encore en ligne, le sondage est distribué à un échantillon représentatif d'une population.

Utilisation

- Recueillir des données sur un sujet auprès des personnes concernées.
- Dresser un portrait d'une situation à un moment précis.
- Évaluer un ou des aspects.

Avantages

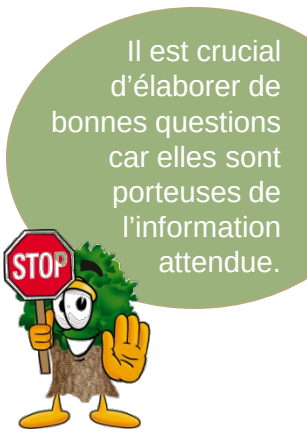
- Simple et rapide à exécuter.
- Coût relativement bas.
- Permet de rejoindre un grand nombre de personnes à un moment précis.
- Peut couvrir de nombreux sujets.
- Processus standardisé, permettant de comparer les réponses de tous.
- Permet de recueillir des informations sous une forme anonyme.

Limites

- Taux de réponses souvent faible.
- Reflète l'opinion de ceux qui ont répondu. Peut affecter la représentativité de l'information recueillie.
- Les résultats sont en fonction de l'honnêteté des répondants. Il est presque impossible de vérifier si les résultats sont véridiques.
- Les réponses sont limitées et n'offrent pas une compréhension en profondeur du phénomène, de la situation ou du contexte. Le répondant ne peut pas toujours expliquer sa réponse.

Conditions

- La formulation des questions doit être claire et sans ambigüité.
- Un nombre pertinent de questions. Trop de questions décourage le répondant et peut lui faire perdre son attention. Pas assez de questions ne permet pas de capter de façon précise un sujet.



Références et ressources

- Ardilly, P. (2006). Les techniques de sondage. Éditions Technip, Paris, 675 p.
- Foody, W. (1994). Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research. Cambridge University Press, 240 p.
- Voir 'Questionnaire' à: http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre.htm, consulté le 25 juillet 2011.
- http://members.tripod.com/frede_dast/conseil/cueillette.html, consulté le 25 juillet 2011.
- http://writing.colostate.edu/guides/research/survey/com2d1.cfm, consulté le 25 juillet 2011.

Mode d'emploi: Sondage

Fonctionnement *

Définition de la problématique
• Préciser le problème et la manière dont il sera traité.

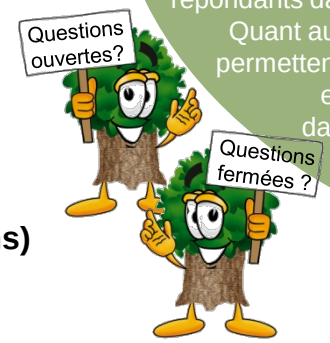
Définition de la population
• Déterminer à qui sera distribué le sondage, soit à l'ensemble de l'organisation (ce que l'on appelle la population) ou à certains groupes de l'organisation (appelés échantillons).

Choix de l'administration du sondage
• Distribuer par courrier ou aux répondants, il peut être administré par une tierce personne ou par téléphone.

Formulation des questions
• Rédiger des questions claires, pertinentes, directes, spécifiques et neutres (sans biais).

Question fermée ou ouverte?
Les questions fermées demandent au répondant de choisir une réponse parmi une liste préétablie de réponses alors que les questions ouvertes lui permettent de répondre comme il le désire, dans ses propres mots.

Les questions fermées sont simples à répondre et prennent peu de temps à analyser; cependant, elles limitent les répondants dans leur choix de réponses. Quant aux questions ouvertes, elles permettent d'aller plus en profondeur et de saisir plus de nuances dans les réponses, mais elles requièrent plus de temps à analyser.



Conception du sondage (agencement des questions)
• Dans l'introduction du sondage:
  • expliquer l'objet de l'étude;
  • garantir l'anonymat;
  • préciser les détails logistiques (dates, procédures de retour, instructions pour répondre, etc.).
• Agencer les questions de façon logique. Commencer par les questions les plus générales et terminer avec les questions plus spécifiques.
• Inclure de l'espace à la fin de chaque section du sondage pour permettre au répondant d'ajouter des notes s'il le désire.
• La lecture du sondage doit se faire sans difficulté, doit être compréhensible pour les répondants (langage approprié).

Pré-test du sondage
• Vérifier auprès d'un certain nombre de sujets (entre 5 et 10) si certaines modifications sont nécessaires en termes de contenu (surtout au niveau de la compréhension) et de forme.

Distribution du sondage
• Distribuer le sondage sans oublier de communiquer les objectifs et l'utilité du sondage.

Codification des résultats
• Collecter et codifier les résultats selon un logiciel au choix (Excel, SPSS, etc.).

Analyse et interprétation des résultats
• Analyser les réponses aux questions et les interpréter en fonction des thèmes de la problématique.
• Une présentation des conclusions aux participants pourrait servir de validation.

Rédaction du rapport d'enquête et suivi
• Fournir un document incluant la méthode utilisée, la description de l'échantillon, les orientations du travail, les résultats sous forme d'annotations et de tableaux, et les conclusions.
• Fournir un sommaire exécutif qui souligne l'essentiel des points dégagés lors de l'analyse.
• S'assurer que les résultats seront communiqués aux personnes sondées.

** Adaptation libre de http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre.htm, consulté le 25 juillet 2011.*

Outil: Tableau de bord de gestion

Sélection et présentation sommaire et ciblée d'indicateurs de performance orientés vers la prise de décision en fournissant une vision globale de l'entreprise. Il permet au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions et de réagir dans des délais brefs. Présentés sous forme de tableaux ou de chiffriers, on peut y intégrer des indicateurs de gestion des connaissances.

Utilisation

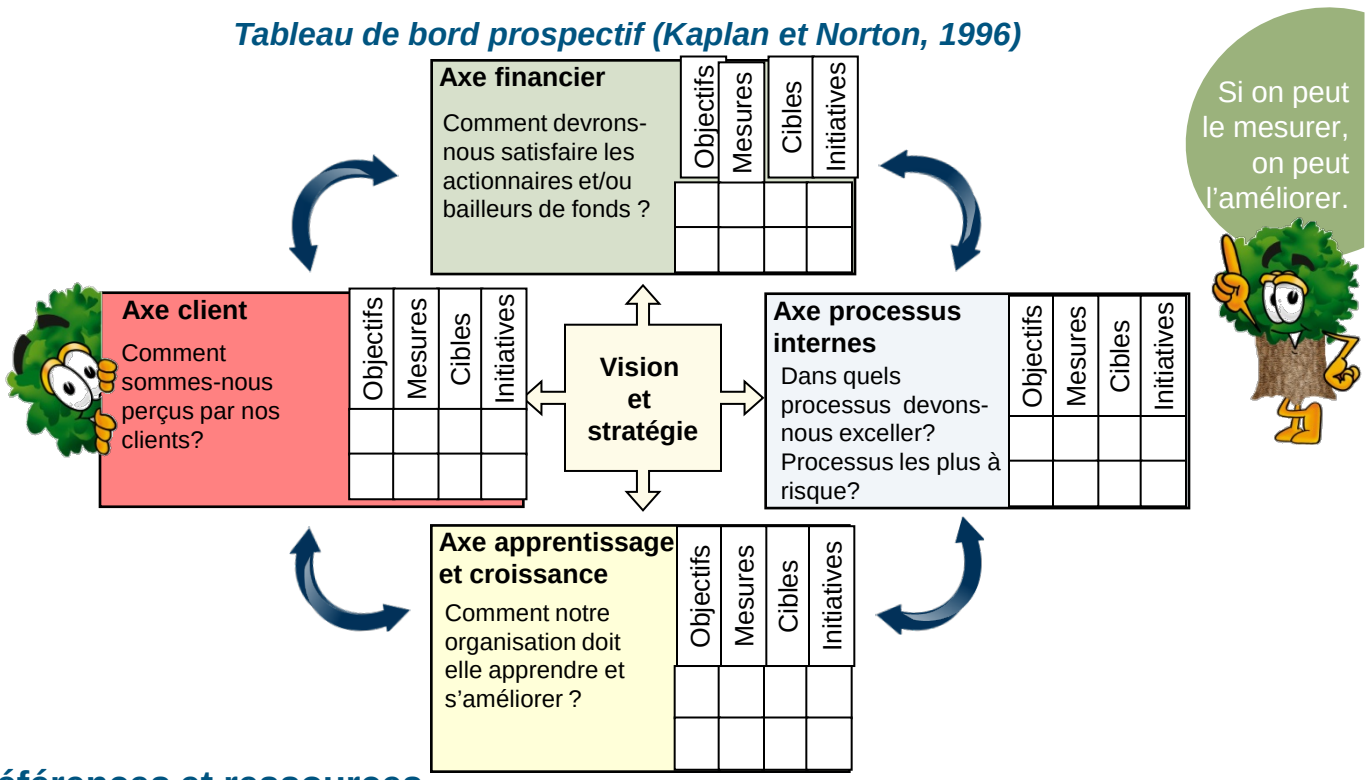
- Mesurer la performance actuelle d'une organisation afin de procéder à des changements.
- Faire connaître une activité mesurable et suivre son évolution dans le temps (effets et progrès).
- Susciter la réflexion sur l'évolution des objectifs à atteindre, apprendre de ses erreurs et s'adapter.
- Établir des plans d'action basés sur les données présentées dans le tableau.

Avantages

- Évalue la performance sous différentes facettes tout en l'alignant avec la stratégie d'entreprise.
- Aide à clarifier la vision et traduit la stratégie en objectifs concrets et indicateurs de performance.
- Dote l'organisation et les responsables d'un «système d'information».
- Relie les activités aux résultats, facilitant la prise de décisions et l'allocation de ressources.
- Favorise l'évaluation et l'équilibre d'objectifs financiers et autres.
- Permet à l'organisation de planifier, faire des prévisions et apprendre de façon continue afin d'optimiser sa performance.

Il existe différents tableaux de bord. Ci-joint est le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton. Il repose sur l'évaluation et la mise en place d'objectifs, de mesures, de cibles et d'initiatives en fonction de quatre axes: financier, client, processus internes et apprentissage et croissance. Ce dernier axe constitue la base de la démarche.

Tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1996)


Axe financier
Comment devrons-nous satisfaire les actionnaires et/ou bailleurs de fonds ?
Objectifs
Mesures
Cibles
Initiatives
Axe client
Comment sommes-nous perçus par nos clients?
Vision et stratégie
Axe processus internes
Dans quels processus devons-nous exceller? Processus les plus à risque?
Axe apprentissage et croissance
Comment notre organisation doit elle apprendre et s'améliorer ?
Si on peut le mesurer, on peut l'améliorer.

Références et ressources

- Kaplan, R. et Norton, D. (1998). Le tableau de bord prospectif (traduction). Les Éditions d'Organisation.
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_(gestion) consulté le 25 juillet 2011.
- http://www.tableau-de-bord.org/, consulté le 25 juillet 2011.
- http://www.e-rh.org, consulté le 25 juillet 2011.

Mode d'emploi: Tableau de bord de gestion

Limites

- Il faut exclure certains indicateurs dans le but de présenter succinctement les résultats. Le but ultime est de s'assurer d'avoir les indicateurs pertinents et ayant un réel impact.

Conditions

- L'analyse doit être réalisée avec rigueur, qualité et profondeur.
- Un effort de synthèse est nécessaire car une trop grande quantité d'informations risque de diluer les efforts.
- Un climat de confiance et une culture organisationnelle axée sur l'amélioration continue sont essentiels.
- La clarté du projet, des objectifs et des responsabilités est nécessaire à la mobilisation.

Fonctionnement

Constitution d'un comité responsable

- Déterminer qui travaillera sur le projet.
- Former un comité qui décidera du contenu et de la présentation visuelle.

Sélection du contenu et de la présentation visuelle

- Choisir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et quantifiables.
- Choisir les destinataires et les responsables des objectifs à atteindre.
- Choisir la périodicité à laquelle les informations seront mises à jour.
- Sélectionner des indicateurs pertinents, de qualité, évocateurs et complets qui mesurent les actions passées, les actions prises et les actions futures déterminantes.
- Sélectionner la représentation graphique (chiffres, tableaux, histogrammes, etc.).

La conception d'un tableau de bord doit offrir des données de qualité et se limiter à l'essentiel. La présentation doit être lisible, interprétable et accessible à ses destinataires tout en étant mis à jour régulièrement, selon les besoins.

Évaluation et validation

- Évaluer la technologie à utiliser, ses coûts inhérents et ceux du projet.
- Valider auprès de la direction et des instances concernées.

Implantation

- Formuler un plan d'implantation incluant un plan de communication et de formation.
- Ancré dans la réalité, le plan doit respecter les facteurs organisationnels de réussite.
- Implanter le tableau de bord.

Suivi

- Faire des suivis réguliers sur les résultats des indicateurs et sur la fonctionnalité du tableau.
- Il arrive qu'un objectif atteint soit remplacé d'où l'importance de faire le suivi.

Exemple d'un tableau de bord de gestion

Indicateur 5 Délai moyen d'attente avant une intervention // type d'intervention // mois

Délai moyen d'attente avant une intervention													
Type d'intervention	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	98/10	98/11	98/12	Délai moyen
Branchement	3	4	3	5	4	9	8	5	4				4
Modification	3	4	4	4	3	8	9	6	3				4
Réparation	9	10											
Délai moyen d'attente avant une intervention	**5,0**	**6,0**											
Variation		↗											
Délai moyen d'attente prévu (nombre de jours)	7	7											
Écart avec le délai moyen d'attente prévu	-2	-1											
Atteinte de l'objectif	☺	☺											

Indicateur 8 Écart du budget de fonctionnement en dollars // type de dépense // mois

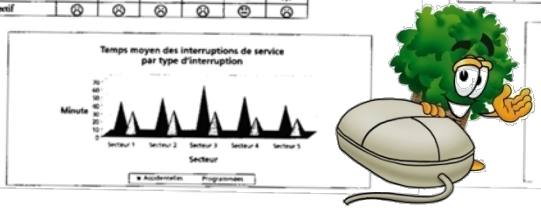
Écart du budget de fonctionnement en dollars													
Type de dépense	98/01	98/02	98/03	98/04	98/05	98/06	98/07	98/08	98/09	98/10	98/11	98/12	Total cumulatif
Immobilisation	500 000 $	467 000 $	470 000 $	497 000 $	498 000 $	499 000 $	487 000 $	494 000 $	499 000 $				4 411 000 $
Opérations	900 000 $	876 000 $	880 000 $	904 000 $	902 000 $	856 000 $	845 000 $	879 000 $	912 000 $				7 954 000 $
Rémunération	1 498 500 $	1 560 500 $	1 540 00 $	1 532 000 $	1 521 000 $	1 499 000 $	1 512 000 $	1 500 000 $	1 489 000 $				13 652 000 $
Total des dépenses	**2 898 500 $**	**2 903 500 $**	**2 890 000 $**	**2 933 000 $**	**2 921 000 $**	**2 854 000 $**	**2 844 000 $**	**2 873 000 $**	**2 900 000 $**				**26 017 000 $**
Variation		↘	↘	↗	↘	↘	↘	↗	↗				
Montants réaux alloués	2 900 000 $	2 900 000 $	2 900 000 $	2 900 000 $	2 900 000 $	2 900 000 $	2 900 000 $	2 900 000 $	2 900 000 $				26 100 000 $
Objectif de 0 $ d'écart	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Écart avec l'objectif	-1 500 $	3 500 $	-10 000 $	33 000 $	21 000 $	-46 000 $	-56 000 $	-27 000 $	0 $				-83 000 $
Atteinte de l'objectif	☺	☹	☺	☹	☹	☺	☺	☺	☺				☺

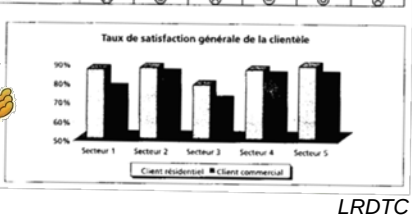
Indicateur 2 Temps moyen des interruptions de service // type d'interruption // secteur

Temps moyen des interruptions de service (nombre de minutes)	Secteur							
Type d'interruption de service	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	**Total**	Objectif	Écart
Accidentelles	41	46	62	49	38	**47**	30	17 ☹
Programmées	29	31	30	23	22	**27**	30	-3 ☺
Temps moyen des interruptions	**35**	**39**	**46**	**36**	**30**	**38**		
Objectif temps moyen des interruptions de service	30	30	30	30	30	**30**		
Écart avec l'objectif	5,0	8,5	16,0	6,0	0,0	**8,0**		
Atteinte de l'objectif	☹	☹	☹	☹	☺	☹		

Indicateur 4 Taux de satisfaction générale de la clientèle // type de clientèle // secteur

Taux de satisfaction générale de la clientèle	Secteur					
Type de client	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Total
Client résidentiel	86 %	87 %	78 %	86 %	88 %	85 %
Client commercial	76 %	84 %	70 %	83 %	83 %	79 %
Total	**81 %**	**86 %**	**74 %**	**85 %**	**86 %**	**82 %**
Objectif du taux de satisfaction générale de la clientèle	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
Écart avec l'objectif	-4 %	+1 %	-11 %	0 %	+1 %	-3 %
Atteinte de l'objectif	☹	☺	☹	☺	☺	☹





Voyer, Pierre (2002). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. (2ième éd.). Presses de l'Université du Québec, Québec, Canada, 446 p.

Outil: Technique de groupe nominal

Technique structurée d'interactions conçue pour stimuler, en quelques heures, la production d'idées que les participants du groupe doivent classer par ordre de priorité pour en arriver à un consensus. Un animateur gère les étapes précises du processus dont la génération d'idées et les échanges entre les participants.

Utilisation

- Sonder les opinions sur des questions précises tout en s'assurant d'obtenir la participation de tous.
- Recueillir une grande variété de réponses à des questions précises.
- Trouver des solutions à des problèmes précis et faire des recommandations.
- Classer des idées par ordre d'importance pour faciliter un choix parmi de nombreux éléments.
- Faciliter au groupe la hiérarchisation des priorités parmi de nombreux éléments.
- Aider à la décision par le ralliement sans dissidence aux idées émises.

Exemple pratique

Cinq travailleurs du groupe qualité d'une mine essayaient d'améliorer un système de transport de charbon qui était lent. Comme deux d'entre eux étaient particulièrement bruyants alors que deux autres étaient plutôt silencieux, mais reconnu comme des penseurs, le gestionnaire désirant l'opinion de tous a donc utilisé la technique de groupe nominal. Un premier vote a servi à identifier cinq idées majeures qui ont reçu un score élevé, mais aucune n'ayant un score plus élevé que les autres. Un deuxième vote a donc permis de mettre à jour deux idées principales qui ont été implantées la même semaine. D'un commun accord, le générateur de ces idées n'a pas été identifié et l'équipe au complet a reçu le crédit pour le travail accompli.
http://syque.com/quality_tools/toolbook/NGT/example.htm , consulté le 26 juillet 2011.

Avantages

- Utile pour déterminer les priorités.
- Permet d'atteindre un consensus dans un temps limité.
- Décèle les idées similaires proposées par différents participants.
- Favorise l'émergence d'idées et l'innovation.

Limites

- Les délais sont généralement courts, pouvant ainsi créer de l'insatisfaction chez certains participants n'ayant pas assez de temps pour exposer leurs opinions.
- Il peut être impossible de clarifier complètement des questions ou des problèmes, ce qui peut avoir des incidences sur les résultats.

Cette technique peut être utilisée avec des groupes restreints ou plus importants. Sa durée dépendra du temps que les participants auront besoin pour atteindre un consensus. Cependant, certains utilisent la technique pour solliciter des idées sans toutefois les discuter et les débattre. Ils recherchent la proposition d'idées et une sélection de celles-ci en rondes successives.

Références et ressources

- http://www.mels.gouv.qc.ca/conseils/ce/interieur/pdf/gr_nom_com_f.pdf, consulté le 26 juillet 2011.
- http://w3.uqo.ca/tremfr01/PDF/techniques/grounomi.pdf, consulté le 26 juillet 2011.
- (2003). Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural FIDA.
- Anema, J.R., Steenstra, A.I., Urlings, I.J.M ., Bongers, P.M., de Vroome, E.M.M., et van Mechelen, W. (2003). Participatory Ergonomics as a Return-to-Work Intervention: A Future Challenge? *American Journal of Industrial Medecine, 44.*

Mode d'emploi: Technique de groupe nominal

Condition

• Dépend fortement de la qualité de l'animation et de la formation donnée aux participants.

Fonctionnement

Avant la réunion

Préparation de la réunion

• Identifier et convoquer huit à douze participants.
• Sélectionner un animateur.
• Former les participants aux principes de la technique.
• Fournir la documentation portant sur le sujet et nécessaire aux discussions avant les réunions.
• Préparer le matériel (papier, crayons, tableau, eau, etc.) et la logistique (réservation de la salle, etc.) nécessaire aux rencontres.

Durant la réunion

Établissement de la problématique

• L'animateur énonce le problème sans toutefois indiquer des détails précis pouvant orienter ou limiter les réponses des participants. «La préoccupation la plus importante en (domaine) est...» ou «La meilleure façon de gagner la confiance du public dans le domaine de ... est …».

Enregistrement des idées en silence

• En silence et le plus clairement possible, les participants mettent sur papier toutes leurs idées.

Collecte des idées

• L'animateur recueille les idées de chacun et les inscrit sur un tableau à la vue de tous.

Discussion et clarification des idées

• Chaque personne explique ses idées.
• Les participants comparent, clarifient, justifient les idées soumises sans porter de jugement.

Regroupement et classement des idées

• À l'aide d'un système d'évaluation chaque participant classe individuellement, en silence et en fonction de ses priorités les diverses idées sur une série de cartes. Le numéro le plus élevé (s'il y a six idées, le numéro le plus élevé sera six) sera donné à l'idée classée la plus importante, le numéro décroissant suivant étant assigné à la deuxième priorité et ainsi de suite jusqu'à la fin de la liste.
• Les cartes sur lesquelles figurent les classements sont ensuite ramassées et le pointage est additionné par l'animateur sur une feuille de référence. Le score total obtenu pour chaque idée permettra d'effectuer le classement par ordre d'importance.

Compilation et réévaluation des idées

• L'animateur soumet les résultats des cartes de pointage.
• Sur la base des discussions, le groupe choisit cinq priorités à l'aide d'un système d'évaluation similaire.
• La liste finale des priorités est consignée. Ce mécanisme met fin au processus.

Après la réunion

Suivi

• Donner une copie d'un rapport final sur le processus aux participants et aux autres acteurs concernés par les discussions et les résultats.